

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

# Управленческая психология для инноватора

М. В. Красностанова



Экономический  
факультет  
МГУ  
имени  
М.В. Ломоносова

МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
имени М. В. Ломоносова  
Экономический факультет  
Кафедра экономики инноваций



М. В. Красностанова

# Управленческая психология для инноватора

Учебно-методическое пособие  
для преподавателей и слушателей программ  
«Инновационный менеджмент», «Инновации и развитие бизнеса»,  
«Управление развитием бизнеса»

Москва  
2023

УДК 159.923  
ББК 88.5  
К78

**Красностанова М. В.**

**К78**     **Управленческая психология для инноватора:** учебно-методическое пособие для слушателей программ «Инновационный менеджмент», «Инновации и развитие бизнеса», «Управление развитием бизнеса». М.: Экономический факультет МГУ, 2023. — 98 с.

ISBN 978-5-907690-20-2

Преобладающее деятельностно-смысловое пространство и главный фокус внимания профессионального руководителя – люди: подчиненные сотрудники, руководители, коллеги, потребители, клиенты, представители органов власти и т.п. Знание и понимание психологических и социопсихологических основ и механизмов их взаимовлияний и межличностных взаимодействий существенно расширяют профессиональные возможности руководителя и повышают эффективность его работы. Отсутствие или недостаток этих знаний обрекают многие управленческие инициативы, затрагивающие людей, на низкую эффективность и даже провалы. Стремительные макроэкономические, геополитические и социально-когнитивные изменения, начиная с пандемии 2020 г., заставляют сегодня пересматривать и обновлять накопленный опыт управления и сформированную образовательно-информационную базу. Очевидно наличие потребности организаций и компаний в руководителях – творцах, инноваторах, архитекторах-созидателях, разделяющих стратегические ценностно-смысловые ориентиры своего государства, способных находить новые, изящные и эффективные решения накопленных противоречий на всех уровнях социально-экономических систем, готовых брать на себя ответственность за свою работу и передавать накопленный опыт следующим поколениям, связывающих свою жизнь и профессиональное развитие со своим государством. Растущая роль и масштаб влияния технологий, информации и коммуникаций определенным образом обновляют и усложняют требования к современным руководителям, актуализируя вопросы обеспечения надежности системы «человек – создаваемые им технологии», управления по количественным критериям в формализуемых областях и качественным критериям в неформализуемых (недизъюнктивных) областях, взаимного резервирования человека и автоматизации в качестве асимметричного решения жесткого противопоставления машиноцентрического и антропоцентрического подходов. Эти и многие другие вопросы обеспечения профессионального руководителя актуальными знаниями управленческой психологии рассматриваются в данной работе.

УДК 159.923  
ББК 88.5

ISBN 978-5-907690-20-2

© Экономический факультет  
МГУ имени М. В. Ломоносова, 2023

# ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>Введение</b> .....	5
<b>Глава 1. Коммуникации как «кровеносная система» организации. Трансформация коммуникаций в цифровой реальности и обратная связь в работе профессионального управленца</b> .....	10
1.1. Базовые механизмы коммуникаций, коммуникативные барьеры, законы восприятия и их социально-психологические последствия .....	10
1.2. Понятие эффективных коммуникаций. Внимание как условие их реализации. Цели деловых коммуникаций .....	21
1.3. Современные каналы коммуникаций. Мультиканальность как источник коммуникативных возможностей и проблем .....	25
1.4. Обратная связь и метаязыки в управленческой работе.....	29
<b>Глава 2. Понятие психики и предмет управленческой психологии. Управленческая социализация и роли менеджера</b> .....	33
2.1. Понятие психики и ее эволюционные этапы. Интериоризация и экстериоризация как базовые процессы человеческой психики. Три уровня адаптивности психики.....	33
2.2. Психоанализ, бихевиоризм и недизъюнктивность психики как фундамент управленческого мышления. Понятие осознанности в работе управленца. Основные виды психических защит и их проявления в управленческой работе .....	37
2.3. Мотивационно-деятельностная теория личности и мифы мотивации .....	41
2.4. Социальные позиции и управленческие роли .....	45
<b>Глава 3. Мышление и другие высшие психические функции в управленческой работе. Рутинная и творческая деятельность в работе руководителя</b> .....	50

---

3.1. Нейропсихологические основания мышления: структура и динамика. Мышление как часть, процесс и результат осуществления высших психических функций .....	50
3.2. Формы мышления: схемы, установки, ожидания, стереотипы и другие когнитивные конструкции. Когнитивный диссонанс как повод к мышлению .....	59
3.3. Логика как культура управленческого мышления .....	63
3.4. Мотивация к творчеству и состояние потока. Рутинная и творческая деятельность в управлении .....	68
<b>Глава 4. Эмоционально-волевая сфера в управленческой работе.</b>	
<b>Сила воли и ее развитие.</b>	
<b>Эмоциональный интеллект в работе менеджера .....</b>	<b>75</b>
4.1. Волевая саморегуляция в управленческой работе. Целеполагание и целеориентированная деятельность как основа волевого поведения .....	75
4.2. Роль эмоций в управленческой работе. Виды эмоциональных явлений и их классификация.....	81
4.3. Основные принципы и техники управления эмоциями. Понятие эмоционального интеллекта.....	86
4.4. Эмоционально-волевой баланс в достижении целей и профилактика выгорания.....	90
<b>Библиография .....</b>	<b>95</b>

## ВВЕДЕНИЕ

Настоящее учебно-методическое пособие обобщает, структурирует и развивает 12-летний опыт разработки и преподавания курсов «Управленческая психология для инноватора», «Личная эффективность руководителя», «Организационное поведение», «Управление развитием бизнеса», «Социальная психология», «Психология» для слушателей программ бакалавриата, магистратуры и МВА экономического факультета МГУ имени М. В. Ломоносова. Как показывает практика преподавания в стремительно меняющихся социально-экономических условиях (особенно начиная с 2020 г.), основными *целями* такого курса становятся формирование у слушателей системных представлений о возможностях и ограничениях индивидуальной и социальной психики в процессах адаптации и преадаптации к происходящим и будущим изменениям макро- и микроуровней внешней среды, усиление субъектности их управленческой позиции и эмоционально-волевой устойчивости в трансформационных процессах, образование ценностно-смысловых связей повседневной управленческой работы со стратегическими целями надсистем в опоре на творческие способности, логику и системное мышление.

*Задачей* данного курса является развитие практических компетенций применения и учета в управленческой работе значительного числа психологических и социально-психологических аспектов. В пособии помимо введения и заключения есть четыре главы, каждая из которых включает:

- теоретический материал (в том числе ссылки на уже созданные другими авторами материалы, авторские рисунки, пояснения и т.п.);
- список рекомендуемых для самостоятельного прочтения источников;
- контрольные вопросы для повторения темы.

Данное учебно-методическое пособие разработано с использованием материалов учебно-методических пособий «Социальная психология для менеджера-инноватора» [Красностанова и др., 2021], «Психологические аспекты внедрения инноваций и изменений в работу современных организаций» [Красностанова, 2019], логичным образом продолжает и развивает их содержание.

В процессе работы руководитель для достижения целей и запланированных показателей эффективности компании реализует свои управленческие задачи в имеющихся организационных условиях и обстоятельствах, для чего ему необходимы некоторые разделы знаний и опыта управленческой психологии. Новые и ставшие уже классическими управ-

ленческие функции и инструменты работают только у того руководителя, который знает и понимает фундаментальные закономерности и механизмы человеческой и социальной психики. В исполнении такого руководителя управленческие инструменты становятся реально работающими, у него появляется осознанность в построении и реализации того или иного управленческого процесса. Связь психологических знаний и умений с управленческими функциями и процессами продемонстрируем на рис. В.1.



Рис. В.1. Управление сотрудниками в организации и психология  
Источник: составлено автором.

Из рис. В.1 видно, что психологические знания являются своего рода фундаментом, на котором могут выстраиваться управленческие процессы и функции. Качество этого фундамента во многом определяют действенность методик и техник управления. Без понимания того, как коммуникации обуславливаются психикой, довольно бессмысленно учить руководителей правильно общаться. В лучшем случае можно получить имитацию того или иного качества. Без осознания сложности психических механизмов мотивации трудно аргументировать необходимость адаптации под каждую конкретную компанию, специфический период функционирования любых мотивационных схем и инструментов. Наконец, без знания механизмов мышления и схемы формирования продуктивной деятельности невозможно реально управлять в соответствии с ценностями компании. Компетенции современного востребованного руководителя, которому придется решать очень непростые задачи и отвечать на сложные вызовы современности, представлены в табл. В.1.

Таблица В.1

## Компетенции руководителя будущего

<b>1. Видение будущего (целеполагание, смыслы, горизонт)</b>	
1.1. Пытается удерживать планы вопреки изменениям ситуации либо отказывается от большой цели	1.1. Гибко «пересобирает» планы с учетом изменений, сохраняя главную цель 1-2-3-4
1.2. Здесь и сейчас мне и «моим людям» важнее всего, «после нас хоть потоп», максимальный горизонт видения до одного года	1.2. Долгосрочность, расширение пределов комфортного цикла работы с будущим, горизонт видения более 20 лет, масштаб 1-2-3-4
1.3. Применяет и продвигает технологии ради технологий (инновации ради инноваций) либо действует как луддит, сопротивляясь прогрессу	1.3. Применяет и развивает технологии для помощи людям, при этом учитывает локальный оптимум 1-2-3-4
1.4. Маргинал, оторванный от практики теоретик-мечтатель	1.4. Работа в реальной социально-экономической системе, организации, представление о своем профессиональном будущем (карьере) 1-2-3-4
<b>2. Принятие других субъектов, интерес к ним (отличающиеся культура, возраст, профессиональная терминология и т.п.)</b>	
2.1. Волево навязывание другим людям «лучших практик» с той или иной интенсивностью	2.1. Уважение локального оптимума других людей, учет их интересов Как вариант: интересуется мнением других людей, учитывает это при принятии решений 1-2-3-4
2.2. Фокусировка на отдельных параметрах совместной деятельности («вовремя, чаще, громче, красивее» и т.п.) как на самоцели либо систематическое нарушение договоренностей, асинхрония с другими	2.2. Уважение, подстройка под других людей для достижения цели (скорость, ритм, качество работы и др.), что отчасти приводит и других людей к синхронизации 1-2-3-4
2.3. Подавление других людей, форматирование их под себя либо отторжение	2.3. Кооперация с другими людьми, умеет договариваться по существу 1-2-3-4
2.4. Фокусировка внимания на отличиях от других людей	2.4. Фокусировка внимания на своем подобии другим людям, интерес и уважение к ним 1-2-3-4
<b>3. Работа с информацией</b>	
3.1. Работает с информацией из достоверных источников в пределах своей предметной области	3.1. Поиск и анализ информации из разных источников, выход за пределы своей предметной области, лобознательность 1-2-3-4

Окончание табл. В.1

3.2. Собирает информацию ради нее самой, «ходячая энциклопедия»	1-2-3-4	3.2. Извлечение из найденной информации смыслов и практической пользы, их увязка со своей большой целью
3.3. Довольствуется комфортными ответами, предпочитает диалог	1-2-3-4	3.3. После нахождения ответов на свои вопросы продолжает задавать вопросы, инициирует диалоги
<b>4. Планирование, продуктивность, эффективность</b>		
4.1. Мечтает, что-то говорит про будущее, молчит, ждет, не знает, с чего начать, непослдователен, отвлекается на детали, теряет мысль и т.п.	1-2-3-4	4.1. Планирует, ставит цели, распределяет, организует, контролирует, мотивирует, достигает
4.2. Критикует	1-2-3-4	4.2. Критикуя, предлагает либо фиксирует свое несогласие с отечечкой своего предложения
4.3. Изобретает «велосипед»	1-2-3-4	4.3. Знание наработанного опыта и приращение его своими результатами
4.4. После выданной «порции» продукта либо перекладывается на что-то абсолютно другое, либо прекращает созидательную деятельность, постоянно «ищет себя»	1-2-3-4	4.4. Постоянно находится в процессе созидания, творения с разной степенью интенсивности и осознанности
4.5. Не задумывается об эффективности работы, сопротивляется применению более эффективных технологий, транжирит ресурсы		4.5. Заботится об эффективности работы: применяет технологии, экономит ресурсы
<b>5. Энергия и саморегуляция</b>		
5.1. Фоновая инпраряженность, прокрастинация, систематические опоздания, тревожность, мнительность, перфекционизм, отрешенность и замкнутость на себе	1-2-3-4	5.1. Фоновая доброзелательная расслабленность и стремительная «сборка» под ситуацию, касающуюся большой цели и смыслов, удовлетворенность локальным оптимумом
5.2. Оправдывается, напрягается от некомфортной обратной связи в свой адрес	1-2-3-4	5.2. Относится с интересом к некомфортной обратной связи
5.3. Работа как рабский труд (основные эмоции от работы: грусть, злость, отвращение) и желание отдохнуть, переключиться	1-2-3-4	5.3. Любость и интерес к своему делу (основные эмоции от работы: радость и увлеченность), желание продолжать работать
5.4. Выученная беспомощность	1-2-3-4	5.4. Самоэффективность

*Источник:* составлено автором на основе многолетней практики подготовки и реализации центров оценки для управленцев раз-личных компаний.

---

Предлагаемая модель компетенций демонстрирует значимость кросс-функциональных компетенций современного руководителя, его ориентированность не только в менеджменте, но и готовность осваивать другие сферы знаний и практик. Таким образом, современному профессиональному руководителю необходимы знания психологии, связывающие в его сознании современные практики, инструменты управления с фундаментальными механизмами психического.

# ГЛАВА 1

## КОММУНИКАЦИИ

### КАК «КРОВЕНОСНАЯ СИСТЕМА» ОРГАНИЗАЦИИ.

### ТРАНСФОРМАЦИЯ КОММУНИКАЦИЙ

### В ЦИФРОВОЙ РЕАЛЬНОСТИ

### И ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ В РАБОТЕ

### ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО УПРАВЛЕНЦА

- 
- 1.1. Базовые механизмы коммуникаций, коммуникативные барьеры, законы восприятия и их социально-психологические последствия.
  - 1.2. Понятие эффективных коммуникаций. Внимание как условие их реализации. Цели деловых коммуникаций.
  - 1.3. Современные каналы коммуникаций. Мультиканальность как источник коммуникативных возможностей и проблем.
  - 1.4. Обратная связь и метаязыки в управленческой работе.
- 

#### **1.1. Базовые механизмы коммуникаций,**

#### **законы восприятия**

#### **и их социально-психологические последствия**

По теме коммуникаций к настоящему времени накоплено изрядное количество информации, философских концептов, психологических исследований, научных книг и статей, прикладных инструментов и др. Вместе с тем, несмотря на информационную насыщенность и разработанность данной темы, для рассматриваемого курса ее необходимо определенным образом структурировать.

Работу профессионального управленца сложно отделить от коммуникаций. Причем чем выше по карьерной лестнице поднимается руководитель, тем более значимыми для его профессиональной деятельности становятся коммуникации (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Значимость компетенций на различных уровнях иерархии  
 Источник: составлено автором на основе [Вучкович-Стадник, 2010].

На работе мы общаемся со своими руководителями, подчиненными сотрудниками, коллегами и клиентами. Делаем это тет-а-тет, в группах, непосредственно, опосредованно через других людей, с использованием технических средств, без них и т.д. Коммуникации и способы их осуществления становятся значимыми инструментами управленческого арсенала. Качество и количество информации, скорость ее прохождения через коммуникативные каналы, людей и коллективы, технические системы определяют эффективность большинства управленческих и организационных решений. Коммуникации значимо влияют на отношение людей друг к другу, к совместно выполняемым задачам, формируя эмоциональный отклик, который, в свою очередь, определенным образом укрепляет, «цементирует» характер этого отношения, порождая будущие ожидания и восприятие ситуаций (мы эффективнее решаем совместные рабочие задачи с людьми, с которыми нам проще общаться, договариваться, что-то обсуждать, продуктивно спорить и находить творческие, удовлетворяющие нас решения и т.д.). Так называемые коммуникативные тромбы могут приводить не только к ситуативным недоразумениям и дискомфорту, но и к серьезным проблемам в организации. Общение является важнейшим эволюционным приобретением человечества и мощным средством психологического влияния [Кара-Мурза, 2008; Красностанова, 2021; Организационное поведение, 2004; Психология, 2008].

Для профессионала, находящегося на управленческой позиции, важно понимать, что коммуникации оказываются тем инструментом руководителя, любительское применение которого может приводить к большому количеству проблем и затруднений в работе организации. Известно, что специфика человеческого восприятия обеспечивает большое разнообразие понимания и интерпретаций разными людьми одного того же события, объекта, ситуации. Известно также, что чем комфортнее человеку в коммуникативных ситуациях, тем он самостоятельнее, смелее в работе и меньше склонен бежать к руководству за помощью, когда проблему можно решить путем обсуждения. Это, в свою очередь, развивает горизонтальные (трансверсальные) связи в организации, повышая ее управляемость, эффективность и адаптивность. Известно, что при вертикальных коммуникациях «сверху вниз» примерно 10% информации теряется либо искажается. Поэтому оптимальное количество организационных уровней может существенно улучшать коммуникативный процесс (рис. 1.2).

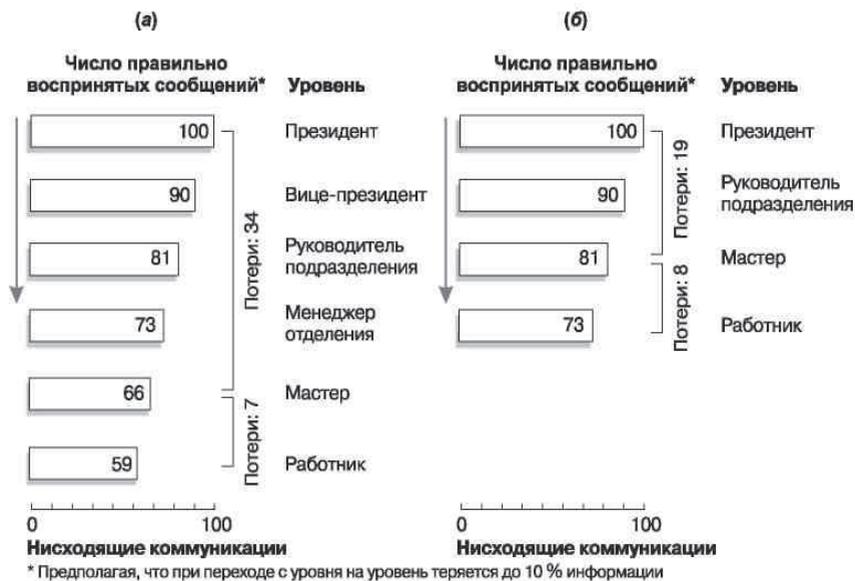


Рис. 1.2. Потеря информации в вертикальной коммуникации  
Источник: [Ньюстром, 2000, с. 50].

Обозначим критично важные для управленческой работы аспекты коммуникаций:

1. Понимание особенностей передачи и получения информации разными людьми, специфики восприятия, осознание объективно существующих коммуникативных барьеров и искажений.

2. Включенное внимание на людей, с которыми общаемся, при необходимости применение подходящих коммуникативных техник, осознанность целей общения.
3. Понимание специфики влияния на качество коммуникаций их разных каналов и форм, особенно дистанционных, умение эффективно общаться в асинхронном режиме, выступать публично, управлять дискуссией.
4. Понимание необходимости обратной связи в управленческой работе и умение ее грамотно принимать и давать.

Одной из важнейших особенностей человеческого общения является сложность и многокомпонентность его мельчайшей единицы, минимального коммуникативного акта. Известно, что мы мыслим образами, а не только словесными формами (речью) [Лурия, 2007]. Так, решив сообщить какую-то даже самую простую мысль нашему собеседнику, мы представляем зрительный образ мысли, а потом кодируем его в слова, часть образа в процессе кодировки меняется. Далее мы произносим некие слова, и чаще всего они в итоге несколько отличаются от задуманного в текстовом (мысленном) формате, поскольку мы окрашиваем слова своими характеристиками голоса, мимики, жестикуляции и т.д. И это только половина коммуникативного акта (рис. 1.3).

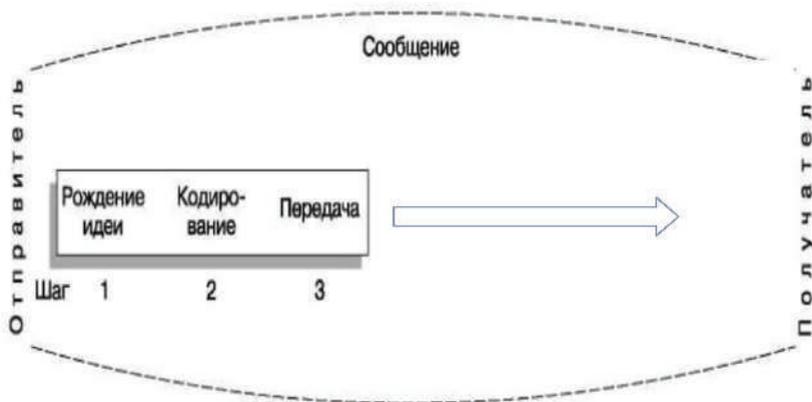


Рис. 1.3. Двусторонняя коммуникация  
 Источник: [Ньюстром, 2000, с. 50] (модифицировано).

После передачи сообщение попадает на мост значений, с которого его в обратном порядке адресат сообщения «забирает» себе, последовательно получая, декодируя в свои слова и образы, принимая или не принимая, используя или не используя их для дальнейшего общения либо действий (рис. 1.4).

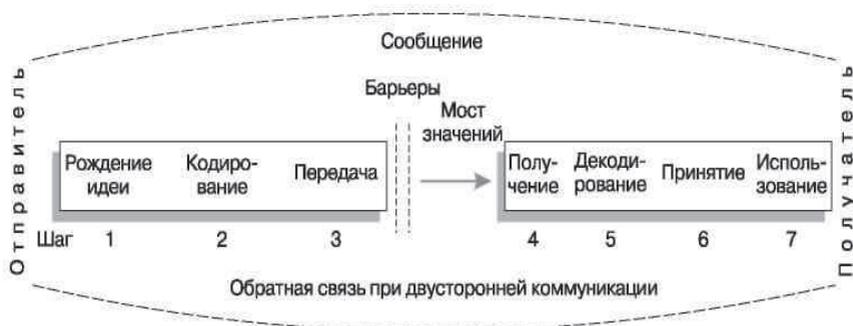


Рис. 1.4. Двусторонняя коммуникация

Источник: [Ньюстром, 2000, с. 50].

Максимальное количество коммуникативных искажений и ошибок происходят на мосту значений, однако и при отправлении, и при получении их может оказаться не меньше. Если, например, отправитель не очень точно оформил свою идею в слова, близко к задуманному передал спланированные слова, а получатель по-своему услышал слова и интерпретировал.

И это линейно описанная схема только *одного мельчайшего* акта (атома) коммуникации. В реальности каждый такой акт покрывается следующим, все вместе они создают сложнейший спиральный поток, внутри которого мы не осознаем механику каждой коммуникативной единицы.

Отдельного внимания заслуживают свойства восприятия как психической функции, так и социального восприятия (восприятия других людей). Приведем теоретические основы восприятия: «Человек живет не в мире изолированных световых или цветowych пятен, звуков или прикосновений. Он живет в мире вещей, предметов и форм, в мире сложных ситуаций... он неизменно имеет дело не с отдельными ощущениями, а с *целыми образами*» [Лурия, 2007, с. 39]. Человеческое восприятие – сложно организованный процесс, требующий из всего комплекса воздействующих на его органы чувств сигналов выделения существенных и отсеечения несущественных признаков (цвет, форма, звук, запах, вес и т.п.), объединения существенных признаков и сопоставления их с прежними знаниями о предмете. Если сопоставление происходит успешно (в опыте есть такой предмет), возникает узнавание предмета, если же нет, поиск продолжается до нахождения нужного решения. **Например**, неопытный руководитель, поручив сотруднику задачу, ожидает ее исполнения на таком качественном уровне, который он себе представляет (а возможно, и не представляет, имея лишь смутные, эмоционально окрашенные *ожидания*). Получив же что-то совсем

отличающееся от этих ожиданий, он какое-то время будет пребывать в «ступоре», пока не найдет для себя удовлетворяющего его объяснения сложившейся ситуации (сотрудник непонятлив (ленив), либо, возможно, «я плохо объяснил»).

Восприятие — активная деятельность, опосредованная *прежним опытом* человека и обладающая несколькими особенностями:

- 1) *предметность* и *целостность*. Когда мы соотносим воспринимаемые признаки с категориями, *конкретным целостным предметом* (а не его частями), выделяя из фона;
- 2) *постоянность* (константность) и *правильность*. Когда из опыта мы знаем, что, например, колеса имеют округлую форму, мышшь по размеру меньше кошки, стандартная рабочая неделя длится 40 часов и т.п.;
- 3) *подвижность* и *управляемость*. Благодаря чему возможны многочисленные трактовки одного и того же события для разных людей. Например, цель чтения новости может определять воспринимаемое нами содержание. Если цель — «пробежаться по тексту», мы зафиксируем основные разделы, если задача — найти определенную фамилию, наше внимание будет сконцентрировано на этом, если — уменьшить беспокойство — на другом и т.д. Эта характеристика восприятия становится особенно значимой в нашу информационную эпоху, избыточно насыщенную разнообразным качественным и не очень, правдивым и ложным, логичным и противоречивым, истинным и манипулятивным содержанием, которое может передаваться по всем современным каналам коммуникаций с очень высокой скоростью и плотностью;
- 4) *контекстность*. Влияние *ситуации* на процесс восприятия усиливает предыдущую характеристику восприятия.

Управляемость восприятия возможна благодаря определенным стереотипным ответам человеческой психики на внешние стимулы и ситуации:

- 1) новизна либо узнаваемость стимулов влияют на восприятие;
- 2) повторяемость стимулов усиливает восприятие;
- 3) движущиеся стимулы воспринимаются лучше статичных, привлекают к себе внимание;
- 4) контрастность на окружающем фоне усиливает восприятие;
- 5) интенсивность, размер стимула также влияют на восприятие;
- 6) стимул, угрожающий воспринимающему его человеку, его целостности, обрабатывается быстрее;
- 7) стимулы, противоречащие ожиданиям и представлениям человека, не воспринимаются либо обрабатываются существенно медленнее, а отвечающие ожиданиям и потребностям человека, наоборот, быстрее.

Сложность процесса восприятия объясняет высокую вероятность разнообразных ошибок и искажений в коммуникациях.

Социальное восприятие (восприятие других людей) тоже обладает некоторыми особенностями:

- 1) *первое впечатление* о человеке очень сильно влияет на будущее отношение к нему, причем как первое знакомство, так и мнение, услышанное первым, например, в начале рабочего дня (своего рода импринтинг, запечатление);
- 2) *эффект ореола*, когда часть впечатления о человеке переносится на него в целом (приятный собеседник = наверняка отличный работник, успешный на прошлой работе сотрудник = успешный в нашей компании и полезный для нас и т.д.);
- 3) *стереотипное представление* о человеке в связи с частью информации о нем, например: немец – пунктуальный, полный – добродушный, улыбающийся – позитивный и т.д.;
- 4) *«отзеркаливание»* нас в общении: если мы скованы, с высокой вероятностью наш собеседник тоже будет скован, если мы приветливы, чаще всего наши партнеры по общению ведут себя аналогично;
- 5) *превосходство* — при встрече с человеком, превосходящим нас по какому-то, важному для нас параметру, мы оцениваем его более положительно по многим другим параметрам, чем в случае, если бы он был нам равен;
- 6) *привлекательность* — люди внешне привлекательные обычно воспринимаются как более интересные, умные, успешные и т.д.;
- 7) *сходство* — близкие нам люди (по манерам, одежде, ценностям и др.) воспринимаются позитивнее;
- 8) *отношение к нам* — люди, хорошо к нам относящиеся, оцениваются выше тех, кто относится к нам плохо. Этот фактор часто используют продавцы (и мошенники!);
- 9) *социальная стереотипизация* проявляется в том, что мы относим человека к определенной социальной группе и приписываем ему качества, свойственные представителям данной группы в целом. Среди основных видов социальных стереотипов различают:
  - этнические;
  - профессиональные;
  - гендерные;
  - возрастные.

Среди разнообразных социальных установок и ожиданий исследователями особенно выделяется аттракция (симпатия), о которой известно, что:

- она определяется потребностями субъекта оценки не в меньшей мере, чем характеристиками объекта (если мне нужно, чтобы

мне симпатизировали, я буду с большей вероятностью симпатизировать окружающим);

- сходство установок (ценностей) повышает уровень аттракции;
- аттракция в диаде определяется характером взаимодействия, а не объективными характеристиками людей.

Важнейшим элементом понимания специфики социального восприятия является фундаментальная ошибка атрибуции, описанная социальными психологами еще в середине XX в. Суть ее при разнообразии определений заключается в том, что мы, интерпретируя себя либо другого человека в той или иной ситуации, склонны придавать большее значение личностным (внутренним) факторам («человек такой!») либо ситуативным (внешним) факторам («так случилось!») (рис. 1.5).

### Фундаментальная ошибка атрибуции:

**склонность объяснять поведение личностными причинами в ущерб ситуационным и наоборот**

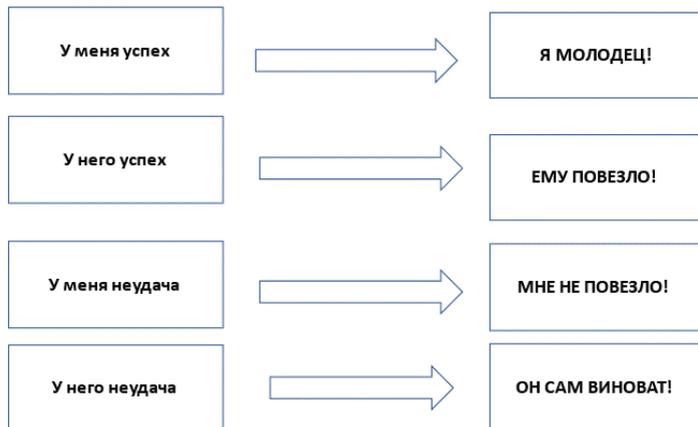


Рис. 1.5. Фундаментальная ошибка атрибуции

Источник: [Красностанова, 2021, с. 16].

Говоря о коммуникациях, важно понимать, что общение в значительной мере определяется тем представлением о партнере, которое складывается при его восприятии. Помня о таком свойстве восприятия, как целостность, а также о том, что большую часть информации мы получаем из зрительного канала, важно учитывать следующее: мы формируем свое впечатление о человеке, исходя из его внешнего вида и поведения. Социальное восприятие строится на основе последовательности действий, представленной на рис. 1.6.

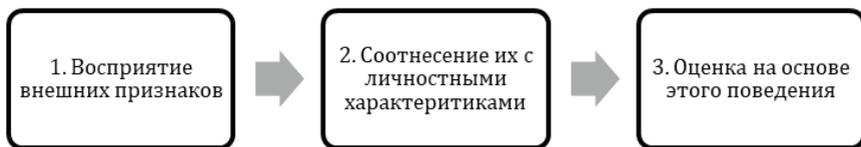


Рис. 1.6. Алгоритм социального восприятия

Источник: [Красностанова, 2021].

На социальное восприятие влияют следующие внутренние факторы:

- *мотивация*. Индивид видит то, в чем сильно нуждается, либо то, что считает очень важным для себя;
- *установка* личностного восприятия. Обычно человек ожидает увидеть то, что уже видел в подобной ситуации ранее;
- *опыт*. Индивид воспринимает то, чему научен прошлым опытом;
- *характерологические особенности* личности. На оптимиста и пессимиста одно и то же событие производит разное впечатление;
- *Я-концепция*. Восприятие ситуации пропускается через личностную призму восприятия себя.

Социальное восприятие находится под влиянием когнитивных искажений и стереотипов воспринимающего субъекта, а потому здесь всегда возможны улучшения и развитие.

Отдельного краткого упоминания здесь требует понятие проекции как социального феномена, суть которого заключается в том, что мы приписываем другим людям собственные чувства, мысли и мотивы. Также для коммуникаций важным механизмом социального восприятия является перенос на другого человека своих ожиданий и чувств из своего прошлого, из иных отношений, потому что человек, с которым мы в данный момент общаемся, нам напоминает кого-то из прошлого. Подробный материал о механизмах проекции и переноса будет дан в § 1.2.

По мере развития исследований коммуникаций как социального механизма прижился термин «коммуникативные барьеры», синтезирующий описанные эффекты восприятия, а также «помехи, препятствия, любые вмешательства в процесс коммуникации на любом из его участков, искажающие смысл сообщения» [Организационное поведение, 2004, с. 223]. Одна из возможных классификаций коммуникативных барьеров представлена в табл. 1.1.

Таблица 1.1

**Коммуникативные барьеры**

<b>Типы барьеров</b>	<b>Примеры их проявления</b>
<b>Информационно-дефицитарные</b>	Механический обрыв, неясность или замалчивание информации отправителем ведут к искажению, непониманию информации, домысливанию
<b>Фонетические</b>	Разные диалекты, ошибки произношения, дефекты речи и дикции приводят к непониманию информации
<b>Семантические</b>	Различие в системах знаний, понимании смыслов и значений слов участниками общения (жаргон, сленг, шутки, цитаты, обороты речи)
<b>Стилистические</b>	Несоответствие стиля речи отправителя ситуации общения, стилю речи или психологическому состоянию получателя
<b>Логические</b>	Логика изложения отправителя либо слишком сложна и непонятна получателю, либо вообще отсутствует
<b>Личностные</b>	Психологическая несовместимость отправителя и получателя, разница репрезентативных систем, различие ценностных ориентаций, негативный опыт коммуникаций, селективное восприятие информации, неумение слушать. Причинами плохой коммуникации также могут быть стереотипы, предвзятые представления, плохие межличностные отношения между участниками, отсутствие внимания и интереса к собеседнику
<b>Физические</b>	Отвлекающие шумы, расстояние во время общения, помехи, связанные с неисправностью технических средств передачи информации
<b>Временные</b>	Дефицит времени для общения, запаздывание, несвоевременность информации
<b>Организационные</b>	Многоуровневость, излишняя централизация и дифференциация, неопределенность прав и обязанностей, нарушение нормы управляемости
<b>Статусно-диспозиционные</b>	Различия в статусе отправителя и получателя, социальные, политические, религиозные, профессиональные различия. Один из участников коммуникации боится задать вопрос или высказать свое мнение, не желая показаться некомпетентным, быть неправильно понятым
<b>Коммуникационные перегрузки</b>	Загруженность коммуникационных каналов, трудность или невозможность упорядочить информацию, находящуюся на многообразных носителях, отсеивание части информации до этапа декодирования
<b>Культурные</b>	Культурные различия, проявляющиеся в дистанции между участниками общения, восприятии жестов и телодвижений, манерах держаться, тоне, громкости голоса, манере говорить, приверженности своему языку во время переговоров

Источник: [Красностанова, 2021].

Исходя из понимания, что мы общаемся далеко не только и не столько с помощью слов [Кроль, 2005], невербальные и паралингвистические каналы общения оказываются важнейшими компонентами коммуникативной эффективности (рис. 1.7).



Рис. 1.7. Средства общения

Источник: [Красностанова, 2021, с. 34].

Невербальные средства общения представлены на рис. 1.8.



Рис. 1.8. Невербальные средства общения

Источник: [Организационное поведение, 2004, с. 217].

Таким образом, мы убедились, что коммуникации являются важнейшей частью управленческой работы, характеризуются сложной механикой и поливариативным характером реализации. В психологии, например, признается, что человек нередко смотрит на одно, а видит другое, думает об одном, переживает другое, говорит третье, делает четвертое [Психология, 2008].

## 1.2. Понятие эффективных коммуникаций.

### Внимание как условие их реализации.

#### Цели деловых коммуникаций

Мы, говоря об эффективности делового общения, подразумеваем, что сообщение, сформулированное отправителем, получатель принимает в относительно неискаженном виде, т.е. отправитель заботится о том, чтобы его сообщение было понято в максимально приближенном к замыслу варианте. Данная мысль иллюстрируется рис. 1.9.

## Эффективные коммуникации



Рис. 1.9. Эффективные коммуникации

Источник: [Красностанова, 2021, с. 30].

Однако понимание неотъемлемости коммуникативных барьеров в любом межличностном взаимодействии требует от партнеров по общению специальных усилий и применения определенных техник для обеспечения этой эффективности, целью которых является установление и поддержание контакта с собеседником. Под контактом в коммуникациях будем понимать взаимно направленное на собеседника и повестку общения внимание. Людей, находящихся в контакте, легко идентифицировать по внешним признакам схожести поз, увлеченности беседой, стремле-

нию к сокращению дистанции и т.п. Среди универсальных рекомендаций практически во всех учебниках по коммуникациям указываются обратная связь, активное слушание и умение различать факты и мнения.

Среди техник активного слушания выделяются следующие:

- **уточнение** — подтверждение фактов, обсуждение деталей, конкретизация;
- **перефразирование** — повторение высказываний собеседника своими словами;
- **обобщение** — подведение смыслового итога высказывания, выделение основной мысли.

Важной для профилактики коммуникативных искажений является способность руководителя различать факты (события, регистрируемые в физическом мире на уровне органов чувств) и мнения (когнитивная интерпретация события). Например, высказывание: «Вы плохо сделали работу» является мнением, а фраза: «В вашем отчете нет статистических данных» — фактом.

Все эти приемы в конечном счете направлены на обеспечение важнейшего условия эффективных коммуникаций — контакта [Красностановова, 2019], основным компонентом которого является обращенное на собеседника и предмет общения внимание («мы с тобой одной крови», как писал Р. Киплинг). В итоге приемы снижают влияние коммуникативных барьеров и искажений.

В каждом общении человек по-разному проявляет себя и воспринимает другого человека. Невозможно одинаково общаться с разными людьми в разных ситуациях. Учитывая, что двух одинаковых людей встретить практически невозможно (мы в той или иной степени совпадаем с другими людьми только по каким-то отдельным параметрам), построение общения с новым человеком (и даже с уже знакомым человеком) в новой ситуации — всегда новое общение. А потому каждое общение подразумевает новую настройку с собеседником (собеседниками), установление и поддержание с ними контакта с учетом универсальных принципов эффективного общения:

- 1) ориентация в собственном психологическом пространстве (мои мотивы, желания, ценности, устремления, индивидуальные особенности), осознание своих возможностей и ограничений;
- 2) понимание мира другого — его мотивы, потенциальные возможности и ограничения;
- 3) понимание межличностных процессов и законов взаимодействия;
- 4) компетентность в предмете (ситуации, задаче).

Реализация этих принципов возможна только при наличии произвольно направленного внимания. Таким образом, **внимание** — это направленность и сосредоточенность сознания на определенных объектах

или определенной деятельности. Внимание является не самостоятельным психическим процессом, а качественной характеристикой восприятия, памяти, мышления, обеспечивающей избирательный характер психической деятельности, осуществление в ней выбора данного объекта из некоторого поля возможных объектов. Внимание фильтрует восприятие, связывает субъекта с объектом, влияет на качество деятельности. Объекты внимания могут находиться как внутри субъекта (ощущения, мысли, эмоции и т.п.), так и вне его (люди, ситуации, предметы и т.д.). Внимание обладает свойствами избирательности, устойчивости, включая колебания, объем, концентрацию, переключение, распределение. Увеличение объема внимания снижает его концентрацию. Внимание проявляется в разных видах, которые представлены на рис. 1.10.

## Виды внимания

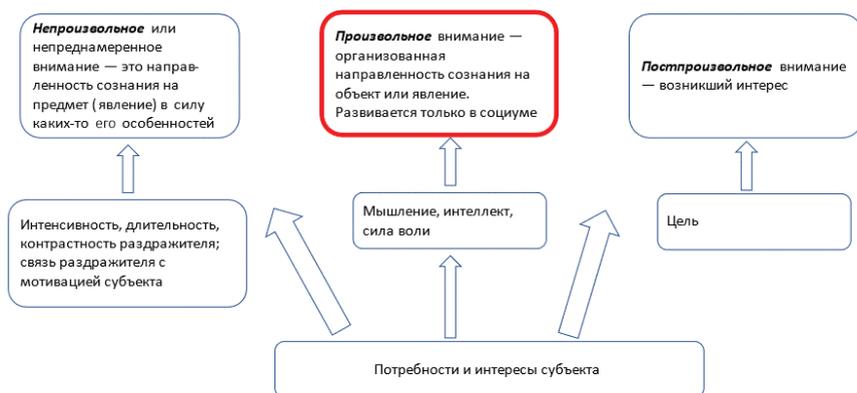


Рис. 1.10. Виды внимания

Источник: [Красностанова, 2021, с. 96].

Нетренированное внимание легко отвлекается на посторонние раздражители, что обусловлено в том числе и биологически, являясь одним из механизмов выживания в агрессивной, опасной внешней среде. Однако если мы находимся в потенциально безопасной ситуации, то, зная эту особенность внимания, мы можем выстроить свою деятельность так, чтобы минимизировать влияние посторонних раздражителей. Тренировка направленного внимания расширяет возможности человека для продуктивной и эффективной деятельности. Включенное направленное внимание на партнера по коммуникациям обеспечивает снижение влияния коммуникативных барьеров и повышает эффективность коммуникаций.

Исходя из целей и контекста работы менеджера, следует различать бытовое, повседневное общение и деловое, направленное на достижение определенных целей. Из большого множества и разнообразия коммуникативных целей между людьми в процессе работы можно сформировать концептуальную схему, включающую все это многообразие (рис. 1.11).

## Бытовая коммуникация

Уровень осознанности целей

## Деловая коммуникация



Рис. 1.11. Бытовая и деловая коммуникация  
Источник: [Красностанова, 2021].

Рассмотрим представленные на рис. 1.11 цели более подробно:

- 1) информировать. Это базовая цель любой коммуникации. Как правило, такая цель реализуется в том случае, если человек, с которым мы общаемся, не имеет представления о предмете сообщения. Например, понятие «эффективность» в экономике в самом общем виде означает отношение результата к затратам. Подтверждением того, что наш партнер по коммуникации корректно информирован, будет то, что он воспринял и без искажений запомнил смысл того, что ему сообщили (хотя бы 30% от сообщения); он располагает полученной информацией и может пользоваться ей в долгосрочной перспективе. Не обязательно полагаться на память партнера, если информации много. Можно использовать носители (записи, электронные файлы, медианосители и т.п.);
- 2) сформировать (изменить) отношение. Данная коммуникативная цель реализуется в том случае, если нужно усилить эффект запо-

минания или если партнер в целом осведомлен о предмете, но безразличен к нему, его отношение отличается либо вообще его оценки ошибочны, и мы хотим изменить их. Например, мы хотим рекомендовать руководителю в качестве кандидата на определенную должность своего знакомого, выпускника вуза. Но мы знаем, что руководитель с недоверием относится к профессиональному уровню молодежи и предпочитает работать с опытными людьми среднего возраста. Понятно, что отношение — это оценка получаемой информации со знаком плюс или минус. Оценка может быть основана как на эмоциональных (нравится, не нравится), так и на рациональных факторах (выгодно, рискованно). Признаками положительно сформированного отношения могут быть конкретные вопросы, выражение заинтересованности и готовности начать действовать, предложение или запрашивание плана действий;

- 3) побудить к действию. Это высшая, ключевая цель деловой коммуникации. Нам важно, чтобы в конечном итоге партнер совершил действие, принял решение, которого мы от него ждем (подписал контракт, выполнил работу) или изменил свое поведение (перестал опаздывать, начал вовремя предоставлять нам информацию). Данная цель может быть достигнута, только если человек понимает, о чем идет речь, и соответственно к этому относится. Подтверждением того, что партнер настроен на необходимые для нас действия, будет факт того, что он начал делать то, что требуется, и мы видим результаты.

В зависимости от особенностей ситуаций указанные три цели коммуникации могут быть реализованы как по отдельности, так и аккордно (вместе).

### **1.3. Современные каналы коммуникаций.**

#### **Мультиканальность как источник коммуникативных возможностей и проблем**

Благодаря огромному количеству современных технических возможностей мы можем общаться через разные коммуникативные каналы, определяя тем самым качество этого общения и влияя на его эффективность. В работе менеджера можно определить непосредственную личную или групповую коммуникации, дистанционную синхронную личную или групповую коммуникации, дистанционную асинхронную коммуникацию (рис. 1.12).

## Формы и каналы деловых коммуникаций

<b>Очно, синхронно</b>	Разговор на рабочем месте Неформальная беседа вне рабочего места Собрание, совещание и т.п.
<b>Дистанционно-синхронно</b>	Видео-конференц-связь Телефон
<b>Дистанционно-асинхронно</b>	Мессенджеры, e-mail, факс и т.п.

*Рис. 1.12.* Формы и каналы коммуникаций

*Источник:* [Красностанова, 2021, с. 32].

Понимание особенностей реализации коммуникаций в разных формах и через различные каналы позволяет выбирать их, исходя из целей, затрат времени и усилий (табл. 1.2).

*Таблица 1.2*

### Формы, каналы и цели коммуникаций

Формы и каналы коммуникаций	Оценка (* — минимум, *** — максимум)			
	информирование	отношение	действие	затратность (время, личные усилия)
Беседа на рабочем месте	**	**	**	Средняя
Неформальная беседа вне офиса	**	***	***	Высокая
E-mail	***	**	*	Средняя
Телефонный звонок	*	**	**	Низкая
Распоряжение за подписью генерального директора	***	*	***	Высокая
Видео-конференц-связь с помощью zoom (синхронно)	*	**	**	Средняя
Видеообращение (запись, асинхронно)	**	*	*	Средняя

*Источник:* составлено автором.

Изменения, наступившие в 2020 г., усилили роль и значение письменных электронных коммуникаций. В связи с этим наработанные гласные и негласные нормы и правила этого коммуникативного канала тоже требовали определенного структурирования и формализации. Сегодня на человека, не пользующегося мобильным телефоном, не знающего, что такое Skype, WhatsApp и т.п., во многих сферах бизнеса посмотрят удивленно, а человека, не владеющего компьютером, просто не возьмут на работу.

Электронная почта как один из первых электронных каналов деловой коммуникации требует выполнения определенных культурально универсальных правил, включая:

- **дружелюбие.** Подразумевает баланс между официальным тоном и уважительным искренним интересом к собеседнику, использование лексики, максимально понятной и комфортной для него, приложение к письму необходимых документов, представленных в удобной для получателя форме;
- **грамотность.** Несмотря на всестороннее упрощение и сокращение слов и оборотов, отсутствие грамматических ошибок, опечаток и корректная пунктуация по-прежнему ценятся в этом канале коммуникации. Хотя, конечно же, наиболее высоко ценятся умение донести до собеседника смысл послания максимально сжатым и емким языком;
- **целеориентированность.** При избыточном количестве писем с обеих сторон по одной и той же теме стоит подумать над уточнением темы и числа адресатов, а возможно, и сменить канал коммуникации. Формулировка темы письма также очень важна, особенно если сообщение требует реагирования в определенные сроки (писать «срочно» не нужно, но указать конкретные сроки полезно);
- **скорость ответа на письмо.** Подразумевает не мгновенную реакцию, но разумно адекватный срок.

**Социальные сети** стали равноправным каналом коммуникации. Необходимость их использования диктуется сегодня не только личными интересами, но и целями бизнеса, и социальными правилами. К настоящему времени сформированы некоторые рекомендации по ведению деловых коммуникаций в социальных сетях (ниже речь пойдет о тех из них, где позиционирование применяется для бизнес-целей):

- 1) использование одной фотографии на аватаре в разных соцсетях для комфортности идентификации в списке контактов;
- 2) отсутствие в открытом доступе откровенных фотографий;
- 3) осознанное управление своим имиджем, проверка кратких имен в сетях (ник-неймов) на предмет их адекватности звучания;
- 4) адекватность ожидания скорости ответа на сообщение от собеседника, избыточная настойчивость может раздражать;

- 5) для получения оперативного ответа необходимо обозначать сроки, учитывая, что кто-то в рабочее время не пользуется социальными сетями либо вообще старается ограничить время своего пребывания в них;
- 6) в строгой деловой переписке не принято использовать смайлики, эмодзи, хотя практика придания тексту большей эмоциональности с их помощью распространена в том числе и в бизнес-коммуникациях (в ряде случаев, которые определяются участниками ситуативно);
- 7) от искаженного восприятия любого сообщения в соцсетях не застрахован никто, и это стоит принимать в расчет при подготовке поста, выверяя соответствие написанного задуманному.

*Видеоконференции (ВКС)*, будучи всегда удобным, эффективным и экономичным средством бизнес-коммуникаций, за период пандемии обрели универсальное значение. Особым спросом стали пользоваться платформы *Telegram, Zoom, Microsoft teams, Skype* и др. Максимально использовать возможности этого канала коммуникации, компенсировав его недостатки, позволит соблюдение следующих правил:

- гарантированный высокоскоростной интернет;
- определенный технический уровень оборудования и его правильное расположение относительно участников конференции (компьютер, камера, гарнитура, свет, выставление кадра и работа в нем, шумоподавление посторонних звуков и др.);
- техническая оперативная поддержка со стороны специальных сотрудников;
- понимание, что звук и изображение передаются линейно-последовательно, скорость может меняться, и поэтому речь должна быть предельно ясной, с четко сформулированными мыслями, идеями.

Отдельно стоит упомянуть специфику восприятия в ВКС и связанные с этим рекомендации:

- важны внешний вид человека и фон за ним, которые видны в камере партнеру. Необходимо позаботиться о том, чтобы камера четко показывала лицо полностью с выгодного ракурса, находилась на сбалансированном расстоянии. Следует позаботиться о том, чтобы фон помогал созданию требуемого впечатления. При выборе виртуального фона важно, чтобы он тоже был адекватен встрече и отражался корректно;
- зрительный контакт в ВКС специфичен, чтобы слушающий ощущал, что с ним есть зрительный контакт, говорящему необходимо смотреть не на него, а в камеру. Это умение требует определенной тренировки;
- включенная камера является свидетельством серьезности намерений говорящего;

- для шумоподавления микрофоны лучше включать только тогда, когда необходимо высказаться;
- повышенная эмоциональность сильно искажает коммуникации в онлайн и вызывает ответное раздражение;
- соблюдение расписания и обозначенных границ времени на встрече особенно важны в ВКС.

*Мессенджеры* продолжают набирать популярность, становясь частью коммуникативных стратегий бизнеса.

Мультиканальность современных коммуникаций расширяет возможности достижения коммуникативных целей, одновременно порождая новые риски, среди которых: необходимость организации общения по разным каналам, исходя из предпочтений партнеров по общению; проверка и мониторинг большого количества коммуникативных каналов, «распыление» между ними; субъективизация представлений о ситуации и реальности разными участниками коммуникаций, исходя из предпочитаемых ими каналов коммуникаций. Профилактикой этих рисков является систематическая сверка качества контакта в коммуникациях и контакт с физической реальностью своей и партнера по общению.

#### 1.4. Обратная связь и метаязыки в управленческой работе

Обобщая сказанное выше, подчеркнем, что основным инструментом работы руководителя с людьми является обратная связь (ОС), подразумевающая в самом общем виде информацию, возвращаемую в систему (собеседнику в данном случае), обеспечивающую стабилизацию системы или приводящую к ее изменению. Этот процесс схематично представлен на рис. 1.13.

#### Схема информационного обмена

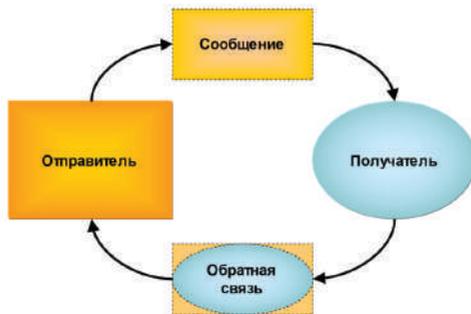


Рис. 1.13. Информационный обмен  
Источник: [Красностанова, 2021].

Авторами определяются разные признаки эффективной обратной связи, назовем ключевые:

1. **Направленность.** Подразумевает, что цель ОС — улучшение качества работы каждого отдельного работника, повышение его ценности для этого, указание на конкретность действий, совершаемых сотрудником для достижения целей работы.
2. **Конкретность, конструктивность.** Эффективная обратная связь должна обеспечить получателей конкретной информацией о состоянии дел, благодаря которой они могут понять, как исправить сложившуюся ситуацию.
3. **Описательность, достоверность.** ОС должна объективно описывать, что реально сделано и что требуется изменить на уровне действий.
4. **Своевременность.** Чем ближе к событию ОС, тем лучше, тем она действеннее и эффективнее.
5. **Желание и готовность работников к восприятию обратной связи.** Руководитель должен удостовериться, что сотрудник слышит его, находится с ним в контакте.
6. **Ясность, четкость выражения, понятность получателю, конгруэнтность высказывания**<sup>1</sup>. Подразумевает, что инициатор ОС, руководитель, адаптирует свою речь и другие компоненты коммуникаций к своему собеседнику, говорит на понятном ему языке.
7. **Я-послание.** ОС воспринимается гораздо лучше, если формулируется руководителем от первого лица: «Мне важно», «Я считаю» и т.п., вместо: «Ты недоработал», «Ты плохо объяснил».

Многообразие классификаций видов ОС можно свести к трем основным вариантам:

- поддерживающая ОС подтверждает правильность действий человека;
- корректирующая, или критическая, ОС сообщает о необходимости корректировок поведения;
- мотивирующая ОС поддерживает текущее поведение человека и очерчивает новые возможности для него при изменении поведения.

Для того чтобы обратная связь была работающим инструментом, необходимо выполнять ряд условий:

- установить контакт с собеседником и поддерживать его во время общения;

---

<sup>1</sup> Конгруэнтность — это совпадение внутренних чувств и ощущений человека с их внешними проявлениями (т.е. соответствие вербального и невербального). URL: <https://psylogik.ru/77> (дата обращения: 03.05.2021).

- удостовериться, что человек настроен слушать и обсуждать проблему;
- после обсуждения убедиться, что информация корректно понята и принята.

Контакт как краеугольный компонент любых коммуникаций включает в себя не только направленное внимание, но и способность, готовность адаптировать речь в привычную и комфортную для собеседника форму, находя общность смыслов и значений на метауровне языка, понимая и принимая специфические обороты и семантику своего партнера по общению.

Отдельного внимания требует регулярно возникающая необходимость уточнения понятий и терминов, особенно в кросс-функциональных, межпредметных коммуникациях. Сегодня можно говорить о необходимости выработки своего рода метаязыка между партнерами по общению, если их профессиональный и жизненный опыт серьезно различается, а работа, совместные цели и условия их достижения требуют предельной эффективности. В этих обстоятельствах участникам совместной коммуникации необходимо уточнять значения используемых понятий и терминов и не опасаться их уточнять, углублять, обсуждать по мере разворачивания совместной деятельности. В разных видах деятельности может различаться и значимость, своего рода «удельный вес», разных понятий и терминов. Если для психолога на первом месте по значимости стоят личность, психика, гармония, то для экономиста и менеджера – эффективность и результат. Если для менеджера по персоналу индивидуальный подход в подборе сотрудников является не роскошью, но необходимостью, то для руководителя закрытие вакансии становится определяющим фактором эффективности его взаимодействия с менеджером по персоналу.

Подведем итоги: коммуникации являются неотъемлемым инструментом профессионального руководителя и пронизывают все решения и действия в организации; их эффективная реализация требует понимания сложности разворачивания каждого коммуникативного акта и практической готовности внимательно относиться к своим собеседникам, при необходимости применяя специальные коммуникативные техники, связующим элементом которых является обратная связь, контакт и метаязык.

## Рекомендуемые источники

1. Вучкович-Стадник А. А. Оценка персонала: четкий алгоритм действий и качественные практические решения. – М.: Эксмо, 2010. – 202 с. – (HR-библиотека). ISBN 978-5-699-41641-7.
2. Кара-Мурза С. Г. Манипуляция сознанием. [Изд. юбил., доп. послесл., имен. и предмет. указ.]. – М.: Эксмо, 2008. – 862, [1] с.; (Политический бестселлер). ISBN 978-5-699-10826-8.

3. Красностанова М. В. и др. Социальная психология для менеджера-инноватора: учеб.-метод. пособие для препод. семинаров и слушателей программы «Социальная психология» / М. В. Красностанова, Е. В. Маслов, Е. В. Жереновская, А. А. Якушина. – М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2021. – 248 с. ISBN: 978-5-906932-75-4.
4. Красностанова М. В. Психологические аспекты внедрения инноваций и изменений в работу современных организаций. – М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2019. – 216 с. ISBN 978-5-906783-25-9.
5. Лурья А. Р. Лекции по общей психологии: учеб. пособие. – СПб.: Питер, 2007. (Мастера психологии). URL: <https://litlife.club/books/134161> (дата обращения 15.03.2023).
6. Ньюстром Д., Дэвис К. Организационное поведение. Поведение человека на рабочем месте / пер. с англ. Е. Бугаевой, В. Вольского. – СПб.: Питер, 2000. – 447 с. ISBN 5-8046-0099-0.
7. Организационное поведение: учеб. для вузов / под ред. Г. Р. Латфулина, О. Н. Громовой. – СПб.: Питер, 2004. URL: <https://pdfslide.net/documents/-2004-432.html?page=1>.
8. Психология: учеб. для пед. вузов / под ред. Б. А. Сосновского. – М.: Высшее образование, 2008. – 660 с.

## Контрольные вопросы

1. Дайте определение фундаментальной ошибки атрибуции с примерами.
2. Приведите определение эффективных коммуникаций с примерами. В чем состоит основное различие бытовых и деловых коммуникаций? Что такое активное слушание? Приведите примеры его техник.
3. Как эффективно реализовывать мультиканальность деловых коммуникаций? Приведите примеры.
4. Что значит конгруэнтность в коммуникациях? Приведите примеры.
5. Назовите три концептуальные цели коммуникаций в контексте управленческой работы с примерами.
6. Приведите примеры трех видов обратной связи и назовите правила ее эффективности.
7. Как связаны внимание и эффективные деловые коммуникации? Приведите примеры.
8. Дайте определение восприятия и назовите его основные свойства с примерами.
9. Опишите специфику социального восприятия и последовательность его функционирования.

## ГЛАВА 2

# ПОНЯТИЕ ПСИХИКИ И ПРЕДМЕТ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ПСИХОЛОГИИ. УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ СОЦИАЛИЗАЦИЯ И РОЛИ МЕНЕДЖЕРА

---

- 2.1. Понятие психики и ее эволюционные этапы. Интериоризация и экстериоризация как базовые процессы человеческой психики. Три уровня адаптивности психики.
  - 2.2. Психоанализ, бихевиоризм и недизъюнктивность психики как фундамент управленческого мышления. Понятие осознанности в работе управленца. Основные виды психических защит и их проявления в управленческой работе.
  - 2.3. Мотивационно-деятельностная теория личности и мифы мотивации.
  - 2.4. Социальные позиции и управленческие роли.
- 

### **2.1. Понятие психики и ее эволюционные этапы. Интериоризация и экстериоризация как базовые процессы человеческой психики. Три уровня адаптивности психики**

Наличие у человека в отличие от животных сознания позволяет ему воспринимать окружающий мир и себя в нем, понимать временность своей жизни, накапливать и передавать с помощью языка и речи опыт предыдущих поколений и цивилизаций через культуру, ноо- и техносферу, преобразуя внешний физический мир и постоянно обновляя свою внутреннюю реальность.

Попытки определить, где в теле локализовано сознание, и, что важнее, — идея, мысль или телесно-биологическое, мозговой субстрат, — бессмысленны, поскольку переводят нас в плоскость выяснения первичности яйца или курицы. «Хрестоматийно риторический вопрос: что было раньше — курица или яйцо — остается без ответа, поскольку неграмотно сформулирован. Материализм полагает, что если нет отражающего органа — живого мозга, то нет и его субъективного образа. Но это вовсе не означает, что не существует образа мечты, пока человек не реа-

лизует его на практике. Высказывающийся человек исходит из принадлежащей ему субъективной мысли и переводит ее в объективное, языковое существование. Получается, что вначале была идея, затем — материя. Однако здесь нет места отношениям “начала и конца” в смысле линейного течения времени, нет однонаправленной причинно-следственной связи. В действительности реализуются более сложные, диалектические *отношения, взаимодействия, постоянные взаимопереходы* идеального и материального мира и его образа» [Психология, 2008, с. 22].

В психологии для определения этого взаимодействия существуют термины «интериоризация» и «экстериоризация» (рис. 2.1), означающие процесс перехода внешнего мира (идеи, знания, культура, физические, материальные вещи и их элементы и сочетания) во внутренний план личности (интериоризация), и наоборот — преобразование внутреннего нематериального содержания личности во внешний мир материи (экстериоризация). «На практике психика существует в некотором пересечении, *единстве* интериоризации и экстериоризации, во взаимопереходах объективного и субъективного, материального и идеального, в превращении, “испарении” одного в другое» [Психология, 2008, с. 24]. Таким образом, под понятием «психика» будем понимать «...некоторое *единство*, но не тождество (!) материального и идеального, их *отношение*. Психика — не мозг, не тело, не социум и не объективный мир, а их особое *свойство*» [Психология, 2008, с. 24].

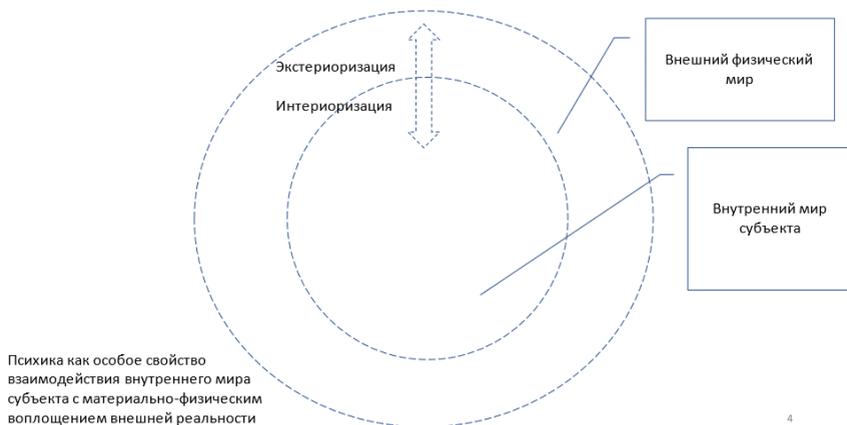


Рис. 2.1. Процессы экстериоризации и интериоризации

Источник: составлено автором.

Далее возникает необходимость понять, для чего нужна психика? Исходя из того, что научная картина мира о происхождении человека на Земле

опирается на эволюционную теорию Ч. Дарвина, возникновение и развитие психики рассматриваются психологией как филогенетический процесс (от появления психики в органическом мире до ее воплощения в homo sapiens). Выделяются несколько стадий развития психики (табл. 2.1).

Таблица 2.1

### Стадии развития психики

Стадия	Характер проявления
Допсихическая	Тропизмы (для растений), таксисы (для животных) – врожденная, генетически запрограммированная способность клетки, микроорганизма поворачиваться или двигаться в ответ на стимул окружающей среды (удаляться – отрицательный тропизм, сближаться – положительный тропизм). Характер движения в этой реакции – тропизм в ответ на значимый биотический раздражитель (геотропизм корней, стремящихся вглубь, к влаге, фототропизм растений, стремящихся к солнцу, хемотаксис простейших животных двигаться к определенным химическим веществам и т.д.). В этом режиме функционируют живые организмы, обитающие в относительно стабильной, однородной внешней среде (планктон, водоросли, растения, микроорганизмы и т.п.). Тропизмы и таксисы присутствуют и на следующих уровнях развития психики животных, но в сочетании с более сложными формами взаимодействия с внешней средой
Элементарная сенсорная	Чувствительность к определенным раздражителям и ощущениям (паук реагирует на вибрацию паутины, а не добычу в ней), а не к целостным событиям или вещам внешнего мира, инстинктивное поведение (не требующее научения), заданное наследственными программами реагирования на типические раздражители, которое обеспечивает выживание в строго заданных условиях
Перцептивная	Поведение, позволяющее достигать цели с учетом условий, в которых она дана, способность к научению за счет реагирования не просто на ощущения или раздражители, а на <i>определенный сигнал</i> , активизирующий сложную программу адаптации к меняющимся условиям. На этом уровне психики находятся большинство позвоночных животных. Здесь работают как безусловные рефлексы, так и возможно появление условных рефлексов, т.е. научение
Интеллектуальная	В дополнение к предыдущим возможностям психики появляется способность решать задачи, т.е. реагировать не только на цель и условия ее достижения, но и на сложный комплекс взаимоотношений сопровождающих это вещей и явлений. На этом уровне психики находятся человекоподобные обезьяны и люди. Пластичность и многовариантность психики обеспечивает развитая кора больших полушарий головного мозга, особенно ее лобные доли, отвечающие за интеллектуальное поведение. По сравнению с предыдущей стадией в поведении появляется способность решать задачи, причем не только перебором или повторением вариантов, но и мгновенно (инсайт). Отличительными особенностями человеческой психики являются наличие сознания, языка и речи

Источник: составлено автором.

Мы видим, что по мере усложнения среды обитания меняется, развивается психика, что отвечает на вопрос о ее предназначении — она требуется для жизни в меняющемся мире, причем человеческая психика способна не только адаптировать человека под меняющиеся условия, но и влиять на эти условия посредством экстерииоризации. «Психика нужна для обеспечения жизни в переменчивом мире, для действия человека в этом мире... т.е. существует как процесс и как результат *взаимодействия* мира и субъекта» [Психология, 2008, с. 25].

Русский врач и психолог А. Ф. Лазурский разработал типологию характеров, включив в нее способность личности адаптироваться к меняющейся среде, и описал три уровня этой способности — от пассивного приспособления к окружающей среде, через активное взаимодействие с ней и адаптацию к воздействию на окружающий мир для удовлетворения своих потребностей (рис. 2.2).

### Типология А.Ф. Лазурского



Рис. 2.2. Три уровня адаптивности психики

Источник: составлено автором на основе [Психология характера, 2020].

Таким образом, психика является сложнейшим эволюционным приобретением человека, обеспечивающим активное взаимодействие человека с внешней средой посредством постоянного динамического взаимоперехода и взаимообмена внутреннего мира субъекта с внешней материальной реальностью. Психология как наука занимается исследованием психики, а управленческая психология исследует психику личности, осуществляющую управленческую деятельность.

## **2.2. Психоанализ, бихевиоризм и недизъюнктивность психики как фундамент управленческого мышления. Понятие осознанности в работе управленца. Основные виды психических защит и их проявления в управленческой работе**

Многомерность и «напластованность» [Шмелев, 2021] человеческой природы, ее несводимость к простым и однозначным элементам (инстинктивность vs рациональность, наследственность vs обученность, социальность vs биологичность и др.), поиск ответов на вопросы «кто я?», «какой я?» активировали умы философов и ученых, начиная с древности. Исторически психология, отделившись от философии в качестве самостоятельной научной дисциплины, видела объектом своего исследования сознание целостное и неделимое (В. Вундт, 1879). В XIX—XX вв. возникло огромное количество школ и направлений в психологии, психотерапии и медицине. Краеугольными философско-методологическими концептами этого периода стали, безусловно, психоанализ (З. Фрейд и его последователи), бихевиоризм (Дж. Уотсон, Б. Скиннер, Э. Толмен и др. в США и И. В. Сеченов, И. П. Павлов, В. М. Бехтерев, А. А. Ухтомский и др. в русской и советской психофизиологических школах), мотивационно-деятельностная теория и культурно-историческая парадигма в советской психологической школе, а также гуманистическое направление.

Психоанализ оказал очень серьезное влияние на развитие всей последующей психологической мысли, попутно захватив культуру и, по сути, сформировав массовый когнитивный концепт понимания человечеством себя. Психоаналитическая теория организации психики позволяет системно распознавать причины поведения человека, социума и отчасти прогнозировать его.

Психоанализ и неопсихоанализ (З. Фрейд, К. Юнг, К. Хорни, А. Адлер, Г. Салливан, Э. Фромм и др.) опираются на точку зрения, что основу психической жизни человека составляют бессознательные влечения, потребности и образы, формирующиеся в раннем детстве, которые определяют социальное поведение и предпочтения.

Революционным для своего времени и поворотным для будущих исследований и практик стало психоаналитическое описание структуры личности З. Фрейдом, который утвердил, что человеком управляют инстинкты и что мы «не хозяева в своем доме психики» [Психопатологии обыденной жизни, 1901]. И единственное, что может делать личность для повышения своего психологического благополучия — осознавать себя, свои желания и потребности. З. Фрейд разработал психодинамическую теорию

личности, в основе которой лежит представление о трех частях психики («психического аппарата» по З. Фрейду) – Ид, Эго и Супер-эго — и возможностях понимания, осознания, принятия или непринятия содержания этих частей человеком (осознаваемое, пред-осознаваемое, неосознаваемое) (рис. 2.3):



Рис. 2.3. Психический аппарат по З. Фрейду  
Источник: [Хьелл, 2022, с. 113] (модифицировано).

- «Ид» («Оно») является самой древней и мощной структурной единицей в психике, содержит в себе базовые инстинкты жизни (Эрос) и смерти (Танатос), наполняющие нас энергией, страстями, конфликтами, победами, поражениями и т.п. и свободные от ограничений и правил. До конца «Ид» не может быть осознано, поскольку по мере осознания открываются новые слои и «бездны».
- «Эго» («Я») стремится удовлетворить желания «Ид», не нарушая ограничений внешнего мира, подчиняется принципу реальности и соотносит внешние события с внутренним планом, является «исполнительным органом» личности и областью протекания интеллектуальных процессов и решения проблем. большей частью может быть осознано.
- «Супер-эго» («Сверх-Я») приобретает индивидом в процессе социализации, принуждает ребенка, а потом и взрослого соблюдать правила и понимать ограничения, подчиняться правилам группы, культурным нормам, стандартам и останавливать реализацию желаний, исходящих от «Ид». До конца «Сверх-Я» не может быть

осознано, поскольку по мере осознания открываются новые слои и «галактики».

Переводя психоаналитические понятия «Ид» и «Супер-эго» на язык, приближенный к современным нейropsихологии и медицине, можно сказать, что «Ид» и «Супер-эго» — это глубокие слои памяти, сформированные в раннем детстве (с рождения до 8–9 лет) под влиянием семьи, родителей и ближайших родственников, находившихся в постоянном, эмоционально значимом контакте с личностью, воспитывавших ее и заботившихся о ней.

Необходимо дать определение понятий «сознание» и «осознание». «Сугубо качественной особенностью человеческой психики, непосредственно связанной с вышеперечисленными, выступает наличие сознания, являющегося своего рода вершиной психического отражения. *Сознание* — это такое отражение, в котором объективная действительность как бы *отделяется* от субъективного к ней отношения человека. В результате в образе сознания выделяются две плоскости: *объективная*, или *Мир*, и *субъективная*, или «*Я*», личное переживание, отношение к предмету» [Психология, 2008, с. 63]. Другими словами, сознание — это представление субъекта о мире и своем месте в нем, связанное со способностью дать отчет о своем психическом опыте и необходимое для «со-вместной» деятельности людей. Сознание обладает определенным содержанием (рис. 2.4).

## Структура сознания

**Чувственное содержание** «картинка», исходный образ отраженного мира, результат работы физических органов восприятия, всего познания.

**Значение**, система объективных, сложившихся в исторической практике людей знаний, толкований, способов применения данного предмета или слова, его заменяющего.

**Смысл** - субъективное, личностное, индивидуальное значение, которое рождается в **деятельности** человека, т.е. в отношениях реально **действующих мотива и цели**. Смысл субъективен, принадлежит индивидуальному сознанию и отвечает на личностный вопрос: «Зачем?»

Рис. 2.4. Структура сознания  
Источник: составлено автором.

Сознание не статично, оно может развиваться и редуцироваться за счет изменения своего содержания, связей между его элементами, их значения и смысла для субъекта. Эта динамика обеспечивается опытом практического осмысления, анализа, рефлексии неуспешных результатов. Развитие сознания обеспечивается таким его свойством, как способность к самонаблюдению, саморефлексии и самоизменению.

Ученики и продолжатели психодинамической традиции К. Г. Юнг, А. Адлер, К. Хорни, Э. Берн и др. внесли много дополнений в психоаналитическую модель личности, не отказавшись от основного ее обретения — подсознания (бессознательного) и по-разному интерпретируя его.

Бихевиоризм как научное направление, противоположное по своей сути психоанализу, развивалось параллельно ему в XX в. Его американский основатель Дж. Уотсон отвергал представление о сознании, поскольку оно ненаблюдаемо, а следовательно, не может быть изучено. Вся русская психофизиологическая школа во главе с И. П. Павловым и учением о рефлексах развивалась параллельно, оказав серьезнейшее влияние на бихевиоризм. Последний считает, что поведение человека определяется не внутренними драйверами, подсознанием, а стимулами, идущими из внешнего мира:

$$S \text{ (стимул)} \rightarrow R \text{ (реакция)}$$

Под реакциями (*R*) бихевиористы понимают движения человека (мышечная, сосудистая, железистая реакция и др.), совершаемые при выполнении того или иного действия, под стимулами (*S*) — доступные внешнему наблюдению раздражения внешнего мира, вызывающие у человека те или иные реакции. Изучая людей сквозь призму представлений о них, бихевиористы пришли к выводу, что конкретные стимулы могут давать определенные реакции, что делает возможным тренировку этих реакций либо научение (массовый пример реализации этого механизма — воздействие рекламы). Ранний бихевиоризм, как можно заметить, низводит психику человека на перцептивный уровень. Дальнейшее развитие исследований бихевиоризма (Э. Торндайк, Б. Скиннер, Э. Толмен и др.) в процессе своей работы вынуждены были усложнять свой концепт. Так, Скиннер ввел в науку понятие оперантного научения, которое подразумевает разнообразие реакций в связи с разнообразием возможных стимулов (наказаний и поощрений) (рис. 2.5).

## Бихевиоризм

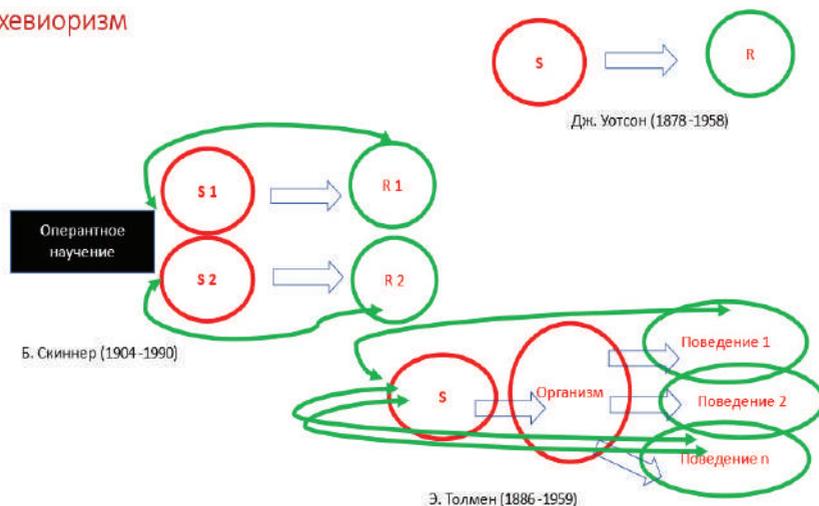


Рис. 2.5. Бихевиористские концепты психического  
 Источник: составлено автором.

## 2.3. Мотивационно-деятельностная теория личности и мифы мотивации

Культурно-историческая парадигма Л. С. Выготского, теория деятельности и мотивации С. Л. Рубинштейна и А. Н. Леонтьева и многих других отечественных авторов носят интегративный характер, включая в свои описания личности и сознания и мотивационно-аффективные, и когнитивно-бихевиоральные, и гуманистическо-смысловые элементы, рассматривая психику личности в контексте ее деятельности и культурно-исторических условий (рис. 2.6).

Отечественными учеными Л. С. Выготским, С. Л. Рубинштейном, А. Р. Лурией и др. была разработана схема продуктивной деятельности, интегрирующая в себе многообразие взглядов на психику человека и обладающая большой практической полезностью для профессионального управленца (рис. 2.7). Суть ее заключается в том, что для активной и целенаправленной деятельности, работы личности необходимо наличие какого-то дефицита в потребностях, из которых актуализируется (осознается) потребность, которая, в свою очередь, организует целенаправленное и заставляет субъекта строить план, программы достижения целей и достигать их.

## Мотивационно-деятельностная теория личности



Рис. 2.6. Мотивационно-деятельностная теория личности

Источник: составлено автором.

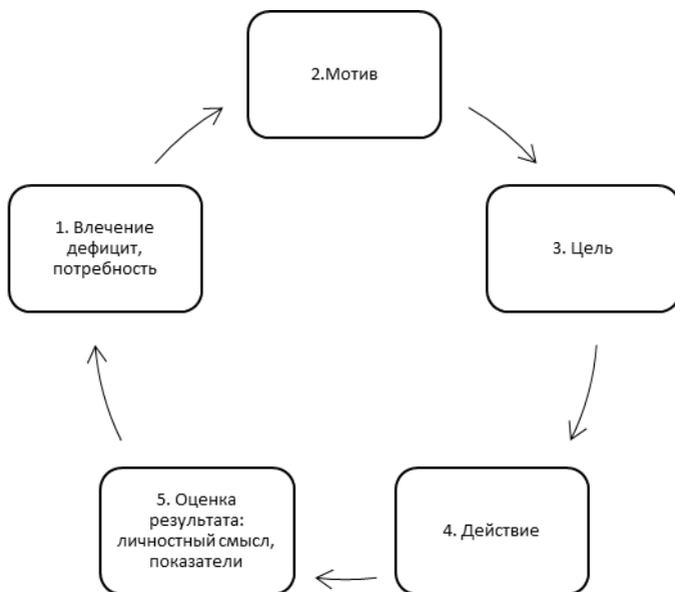


Рис. 2.7. Концепт продуктивной деятельности

Источник: составлено автором.

На пятом этапе продуктивной деятельности происходит сверка результата с целью, анализ, рефлексия процесса, что необходимо для расширения и углубления практического опыта достижения целей, преодоления препятствий и научения в самом широком смысле этого понятия. Согласно многочисленным исследованиям и описаниям рефлексивных процессов, потребность в рефлексии актуализируется в случаях, когда полученный результат не соответствует запланированному либо когда желаемая деятельность затрудняется по пока неизвестным обстоятельствам. Универсальные этапы процесса рефлексии представлены на рис. 2.8.

## Рефлексивный процесс

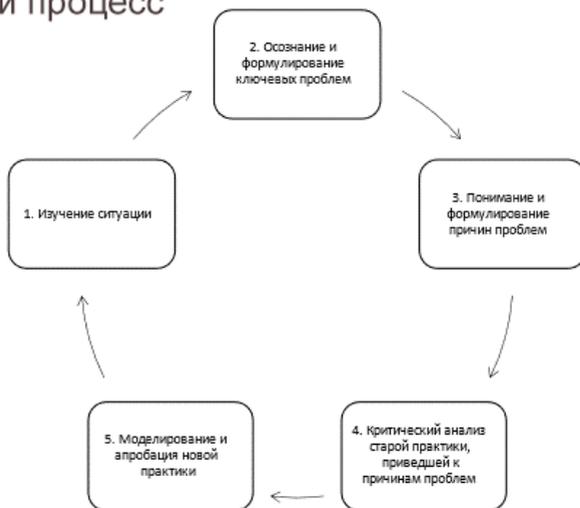


Рис 2.8. Универсальные этапы процесса рефлексии

Источник: составлено автором.

Необходимо понимать, что рефлексивные процессы — занятие чаще всего эмоционально и энергетически нелегкое, поскольку его результатом нередко является вывод о необходимости изменений. А изменения, как известно, требуют дополнительных ресурсов, времени, энергии и т.п. В психодинамическом концепте описания психики человека существует одно из важнейших понятий «сопротивление», подразумевающее не осознаваемое субъектом нежелание понимать истинные причины и следствия проблемной ситуации. Это сопротивление воплощается в разнообразнейших механизмах психологических защит, которые поддерживают самооценку и самоощущение субъекта относительно себя либо других людей на комфортном для него уровне. Перечислим основные психологические защиты, важные для эффективной работы управленца:

- *вытеснение*. Проявляется регулярными «забываниями» тех событий или обязательств, которые на самом деле осуществлять человек не хочет;
- *проекция*. Реализуется в многочисленных ошибках приписывания другим людям собственных качеств, желаний и намерений;
- *перенос*. Обнаруживается в восприятии вместо реальных собеседников собственных воспоминаний о людях из своего прошлого;
- *сублимация*. Перенаправление энергии психического на желаемые цели;
- *рационализация*. Объяснение псевдорациональными аргументами необходимости чего-либо из-за неосознанности реальных желаний и влечений;
- *обесценивание*. Снижение значимости события или результата из-за неосознаваемого реального негативного отношения, зависти, тревожности и т.п.

В психоанализе описано большее количество психических защит, однако для целей управленческой психологии ограничимся перечисленными.

Таким образом, существующие сегодня в концептуально-методологическом пространстве основные модели описания психики человека – психоаналитическая, бихевиоральная, деятельностно-мотивационная – свидетельствуют о многокомпонентности психического аппарата и сложности, нелинейности его функционирования. Психические защиты регулируют взаимодействие всех элементов психики между собой и в течение ее контакта с внешним миром. Основным процессом развития психики и, следовательно, личности человека является способность и готовность к осознанию и рефлексии своих истинных мотивов и желаний, трансформация их с помощью сознания и воли в действия и практики, помогающие достигать поставленных целей при условии непротиворечия культурным и морально-этическим установкам «Супер-эго» («компромиссные образования» по Фрейдю). Психологические защиты могут тормозить этот процесс, приводя его в подходящие каждой конкретной личности темп и интенсивность.

Элементом психики, осуществляющим всю эту сложную механику, является сознание. Его трансформация, усложнение обеспечивают развитие личности, в том числе профессиональное, управленческий аспект которого будет рассмотрен далее с позиции ролевых теорий. Соответственно мотивация как движущая сила включенности и вовлеченности сотрудника в работу базируется на мере осознанности его реальных дефицитов и потребностей, а также дифференцировки, возможности индивидуализации и творческого преобразования инструментов мотивирования и стимулирования.

## 2.4. Социальные позиции и управленческие роли

Теория социальных ролей зародилась в конце XIX — XX в., и среди ее авторов Дж. Мид с его теорией «социального Я», Р. Линдтон с теорией психологической антропологии, Я. Морено с психодрамой и социометрией, а также многочисленные практики ролевых игр в психотерапии, обучении и тренинге. Также среди многочисленных авторов, внесших свой вклад в ролевую теорию личности, известны Р. Минтон, Р. Мертон, Т. Парсонс, Р. Дарендорф и др. (рис. 2.9).

### Ролевые теории личности



Рис. 2.9. Ролевые теории личности  
Источник: [Красностанова, 2021, с. 11].

Якоб Морено — американский психиатр, психотерапевт румынского происхождения, создатель метода психодрамы и социометрии — по праву считается одной из наиболее значимых фигур в ролевой теории. Морено, развивая психотерапевтические практики Фрейда и его последователей, считал, что осознание вытесненного содержания может происходить гораздо эффективнее в условиях действия, в наделении оснований внутренней конфликтности личности ролями. Метод действия Морено связывал с универсальной способностью человека к спонтанности, которая определена им как способность человека творить и создавать, а ее потеря — как симптом проблемы. По мнению Морено, спонтанность существует сама по себе, не являясь ни наследственным, ни социальным фактором, не накапливаясь и не сохраняясь, а выступая некоторой формой энергии созидания и творчества. По разным причинам человек может терять спонтанность, и ее можно вернуть с помощью разных техник

и обучения. Спонтанность, свобода мышления являются неотъемлемым свойством творческой, научной, исследовательской деятельности.

Понимание функционирования психики с позиции социальных ролей необходима профессиональному руководителю для осознанного построения карьеры и развития. Расширение репертуара социальных ролей, являясь своего рода управленческой социализацией, позволяет достигать профессиональных целей и задач с большей эффективностью и комфортом.

Известно, что: «Мир — театр, а люди в нем — актеры, у каждого есть выходы, уходы, и каждый не одну играет роль»<sup>1</sup>, а потому развитие социального репертуара является по своей сути процессом социализации личности.

Эмиль Дюркгейм, французский социолог и философ XIX в., выделил понятие социального факта. Ж.-Ж. Руссо считал, что коллективные факты — результат общественного договора, которые существуют независимо от индивида и как бы навязаны ему, они должны быть освоены индивидом в процессе социализации.

Свобода освоения новых социальных ролей, легкость их сочетания и переключения между ними во многом определяют профессиональную эффективность менеджера.

В различных теориях социальных ролей выделяются понятие социальной позиции и социальной роли. Социальная позиция — **объективное** место в общественной организации, социальном устройстве, которое может и должен занять человек. Даже если мы ее не займем, она все равно будет существовать в социуме (рис. 2.10).

**Социальная позиция** - объективное место в общественной организации, социальном устройстве, которое может и должен занять человек. Даже если мы её не займем, она все равно будет существовать

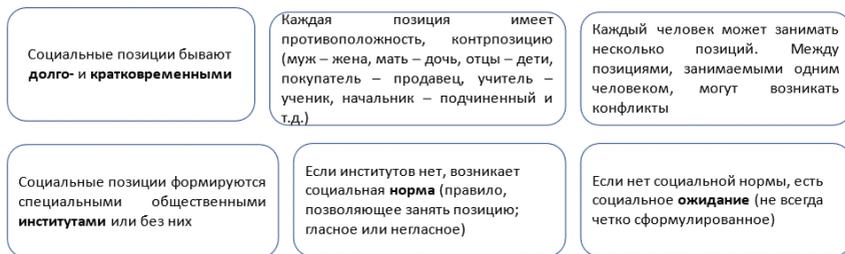


Рис. 2.10. Социальная позиция  
Источник: [Красностанова, 2021].

<sup>1</sup> Шекспир У. Как вам это понравится / пер. с англ. Т.Л. Щепкиной-Куперник, ред. В.Ю. Мещеряков. М.: Издат. дом Мещерякова, 2017. URL: <https://www.labirint.ru/books/598864/> (дата обращения 24.04.2023).

Под социальной ролью будем понимать индивидуальный процесс присвоения социальной позиции и совокупность индивидуальных (авторских) способов выполнения социальных правил и ожиданий на занятой позиции. Различия между социальной позицией и ролью показаны на рис. 2.11.

Социальная позиция	Социальная роль
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Объективна, существует в социуме вне индивида</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Субъективна, присваивается индивидом, это психологический эквивалент позиции</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Продукт внешнего окружения, социума</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Результат индивидуальных процессов интериоризации – экстериоризации и биологической предрасположенности</li> </ul>

Рис. 2.11. Социальная позиция и роль  
 Источник: [Красностанова, 2021, с. 18].

Социализация как процесс расширения ролевого репертуара подразумевает освоение социальных ролей, которое, в свою очередь, подразумевает эмоционально-аффективную идентификацию (отождествление) себя с кем-то.

Определяют три этапа освоения социальной роли:

- 1) *ориентационный*, при котором происходит выбор конкретного образца (человек, субъект) и идентификация, слияние с ним;
- 2) *имитационный*, или подражание. Если он не пройден, не наступит следующий этап;
- 3) *трансформационный*, при котором происходит самостоятельное освоение социальных ожиданий и изменение отношения к образцу.

По сути, социальная роль во многом определяет актуальное содержание сознания личности. Находясь в роли менеджера, руководителя, мы преимущественно живем в реальности бизнес-эффективности, доходов и расходов, найма и увольнений и т.п. Уходя с работы и возвращаясь домой, мы активизируем свою внутреннюю роль родителя (дочери или сына), супруга, и актуальное содержание нашего сознания замещается другими размышлениями, воспоминаниями, целями и планами. Основным психологическим содержанием работы со своими социальными ролями стано-

вится умение осознавать их наличие, непротиворечивость сочетаний и развитие легкости перехода из одной роли в другую в условиях изменений.

Существует достаточно большое количество классификаций ролей: это и внутриличностные роли (ответ на вопросы «кто я» и «какой я» вне социума, например, оптимист / пессимист, лентяй / трудолюбивый и т.д.), и межличностные (кто я по отношению к другим людям — родитель, дочь / сын, учитель, коллега и т.п.), и внутригрупповые (кто я в конкретной группе).

Американский социолог Т. Парсон считал, что любая роль может быть описана по пяти параметрам (табл. 2.2).

Таблица 2.2

### Параметры социальной роли

Параметр	Содержание параметра	
Эмоциональность	Роль может требовать эмоциональной сдержанности	Роль может требовать эмоциональной раскованности
Способ получения	Роль предписывается обстоятельствами	Роль завоевывается, иногда вопреки обстоятельствам
Масштаб	Роль жестко сформулирована и строго ограничена	Роль размыта по своему описанию и границам применения
Формализация	Роль действует в строго установленных правилах	Роль «включается» произвольно
Мотивация	Роль ориентирована на личную прибыль	Роль работает на общее благо

*Источник:* составлено автором.

Таким образом, чем разнообразнее ролевой репертуар управленца, чем более согласованы цели и задачи этих ролей, тем с большей эффективностью он может выполнять свои функции и задачи. Также необходимо понимать, что, действуя исходя из определенной профессиональной роли, руководитель может менять логику своего мышления.

### Рекомендуемая литература

1. Сорвин К. В., Сусоколов А. А. Человек в обществе. Система социологических понятий в кратком изложении / Нац. исслед. ун-т «Высш. шк. экономики». – 4-е изд., испр. и доп. – М.: Русская панорама, 2013. – 432 с. Главы 3, 5.
2. Свенцицкий А. Л. Социальная психология: учеб. – М.: ТК «Велби», Изд-во «Проспект», 2004. – 336 с. Глава 4.

3. Казанцев В., Бодалев А., Сухов А. Социальная психология: учеб. пособие. — М., 2008. Глава 2. URL: <https://www.livelib.ru/book/112209/readpart-sotsialnaya-psihologiya/~48> (дата обращения: 24.04.2023).
4. Симптом как результат ролевого конфликта. Теория Морено. URL: <https://www.b17.ru/blog/13726/> (дата обращения: 24.04.2023).

### **Контрольные вопросы**

1. Дайте определение психики и опишите ее эволюционные этапы.
2. Что такое интериоризация и экстериоризация, приведите примеры этих процессов. Назовите и опишите три уровня адаптивности человеческой психики.
3. Опишите основные положения психоаналитической и бихевиористской теорий личности.
4. Что такое осознанность в работе управленца? Приведите пример.
5. Перечислите и опишите основные виды психических защит и их проявления в управленческой работе.
6. Опишите основные положения мотивационно-деятельностной теории личности и приведите пример ее применения в управленческой практике.
7. Каково условие управляемости мотивации сотрудника?
8. Что такое социальные позиции и управленческие роли?
9. Назовите ваши актуальные и идеальные управленческие роли.

## ГЛАВА 3

# МЫШЛЕНИЕ И ДРУГИЕ ВЫСШИЕ ПСИХИЧЕСКИЕ ФУНКЦИИ В УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ РАБОТЕ. РУТИННАЯ И ТВОРЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ В РАБОТЕ РУКОВОДИТЕЛЯ

- 
- 3.1 Нейропсихологические основания мышления: структура и динамика. Мышление как часть, процесс и результат осуществления высших психических функций.
  - 3.2. Формы мышления: схемы, установки, ожидания, стереотипы и другие когнитивные конструкции. Когнитивный диссонанс как повод к мышлению.
  - 3.3. Логика как культура управленческого мышления.
  - 3.4. Мотивация к творчеству и состояние потока. Рутинная и творческая деятельность в управлении.
- 

### **3.1. Нейропсихологические основания мышления: структура и динамика.**

#### **Мышление как часть, процесс**

#### **и результат осуществления высших психических функций**

Современные исследования мышления на уровне нейропсихологических структур мозга активно развиваются в направлении все большей детализации физиологических и биохимических процессов головного мозга, обеспечивающих работу высших психических функций (ВПФ), в которые входят память, внимание, восприятие, мышление, речь. Однако, несмотря на огромные возможности, которые в этом отношении дают современные технологии, вопрос «что происходит в мозге, когда мы понимаем, что  $2 \times 2 = 4$ », остается открытым. «Исследуя нейронные сети и гиперсети в надежде понять смысл того, что происходит в мозгу, и понять проблему сознания, мы зависаем над бездной, так как изучаем только тело. Изучая только проявления нашей психики, мы зависаем над ней же. Наука стала другой, но это не умаляет ценности сделанного годы назад» [Черниговская, 2022]. Понимание нейропсихологических оснований мышления дает

возможное направление размышлений о том, «как мы думаем», но не является достаточным для принятия адекватных управленческих решений.

«В высшей степени заманчиво свести всю психическую деятельность к одному элементу, из которого бы слагались различные ее явления, подобно тому, как все числа одного и того же ряда слагаются из одной и той же единицы. К тому же и стремление к отысканию такого элемента вполне закономерно. Этим стремлением жила человеческая мысль во все времена, а со времен Декарта оно провозглашено догматом всего последующего научного течения, которым мы живем до сих пор.

Однако заманчивость сведения видимого сложного явления к элементам его может послужить поводом к важным заблуждениям именно тогда, когда акт сведения совершается ранее, чем следует, т.е. когда он является не выводом из ряда фактов, но предвзятым метафизическим догматом... Всего более опасности в этом смысле являет психологу, исследующему начало и конец всякого знания — самосознание человека. До сих пор его дело находится еще в таком положении, что истинно научное значение имеет скорее развенчивание ранее предполагавшихся психических единиц на степень явлений, могущих быть подвергнутыми лишь простому описанию, чем прямые попытки к действительному сведению явлений к их общей единице. Поэтому, с одной стороны, наиболее пронизательные умы ознаменовали себя в истории науки большею частью радикальным различием нескольких психических начал (Аристотель, Декарт, Кант, Шопенгауэр), с другой же — преобладание до сих пор лежит на стороне опытной, а не механической психологии» [Ухтомский, 2002, с. 16–17]. О нераздельной целостности работы психического аппарата и всей нервной системы говорит и следующая цитата: «О том, как слабые посторонние раздражители помогают концентрации внимания на скрытых интересах и содействуют выявлению и подкреплению доминанты, очень определенно говорит И. Кант: “Изменчивые, подвижные фигуры, которые сами по себе, собственно, не имеют никакого значения, могут привлекать к себе внимание; так, мелькание огонька в камине или капризные струйки и накипь пены в ручейке, катящемся по камням, занимают воображение целыми рядами представлений... и погружают зрителя в задумчивость. Даже музыка того, кто слушает ее не как знаток, например поэта, философа, может привести в такое настроение, в котором каждый, соответственно своим целям или своим склонностям, сосредоточенно ловит свои мысли и часто овладевает ими и создает такие мысли, которых он никогда так удачно не уловил бы, если бы он одиноко сидел в своей комнате... Английский «Зритель» рассказывает об одном адвокате, который имел привычку во время своей речи вынимать из кармана нитку и безостановочно то наматывать ее на палец, то снова развешивать. Однажды адвокат противной стороны, большой хитрец, вытащил у него

из кармана эту нитку, что привело его противника в крайнее замешательство, так что он говорил совершенный вздор. Про него-то и заговорили, что он потерял нить своей речи» (Кант И. Антропология) [Ухтомский, 2002, с. 46, сноска 2].

Основы нейропсихологии в современном виде были заложены в советской медико-психологической школе, основанной С. Л. Рубинштейном, Л. С. Выготским, А. Р. Лурией и др. В основу представлений о функционировании мозга была положена теория системной динамической локализации ВПФ, постулирующая, что работа высших психических функций обеспечивается сложнейшим взаимодействием трех функциональных блоков головного мозга, в которые включены различные отделы корковых и подкорковых структур головного мозга. А. Р. Лурия (1902–1977), будучи крупнейшим создателем нейропсихологии нового уровня, не имеющей мировых аналогов, последовательно разрабатывал интеграционный подход «мозг и психика», только в рамках которого возможно объяснение факта того, что нарушение какой-то ВПФ может быть обусловлено поражением различных участков мозга и, наоборот, поражение одного участка мозга может приводить к нарушению различных функций. В этом подходе обосновывается, что ВПФ, будучи системными образованиями, формируются в течение всей жизни, что означает возможность личности развиваться в любом возрастном периоде. Другим важным тезисом интеграционного подхода к развитию ВПФ является изменчивость и опосредованность речью и другими знаковыми системами под влиянием конкретных культурно-исторических условий, в которых развивается личность. Необходимо подчеркнуть, что в других нейропсихологических школах такого единства объяснения мозга и психики нет.

Далее рассмотрим общие положения функционирования головного мозга как сложнейшей биологической системы. Нейрон, будучи «кирпичиком» нервной деятельности, отвечает за передачу через него и обработку информации для дальнейшей координации деятельности тела и ВПФ.

Сегодня специалистами обосновано общее количество нейронов – 85–86 млрд ед., у каждого из которых имеются 7000–10000 связей с другими нейронами, что делает человеческую нейронную сеть абсолютно уникальной системой, аналогов которой нет ни в каких технических решениях. Нейроны, как и другие клетки тела, исчезают и возникают, но новые нейроны могут жить, только встроившись в сеть, т.е. создав новые связи с существующими нейронными сетями. В противном случае они погибают. Человеческий мозг является уникальной структурой, способной к влиянию на самого себя, к регенерации и перестройке (нейропластичность) при условии постоянной тренировки ВПФ. Огромный массив накопленных данных о структурах и биохимических процессах человеческого мозга не дает понимания, как передача электрического импульса по волокнам рождает

идеи, мысли и образы. Единственное, что установлено: любой вид мыслительной, творческой деятельности сопровождается активностью определенных отделов нейросети в головном мозге на определенных участках.

Отдельного понимания требует сложное взаимодействие речи и других ВПФ. «Слово всегда относится не к одному какому-нибудь отдельному предмету, но к *целой группе или к целому классу предметов*. В силу этого каждое слово представляет собой скрытое обобщение, всякое слово уже обобщает, и с психологической точки зрения значение слова прежде всего представляет собой обобщение. Но обобщение, как это легко видеть, есть чрезвычайный *словесный акт мысли*, отражающий действительность совершенно иначе, чем она отражается в непосредственных ощущениях и восприятиях» [Выготский, 1982, с. 11]. Выготский говорит об ошибочности отрыва интеллектуальной, когнитивной деятельности от аффективной (эмоциональной), волевой стороны деятельности психики, поскольку «...во всякой идее содержится в переработанном виде аффективное отношение человека к действительности, представленной в этой идее. Он [анализ] позволяет раскрыть прямое движение от потребности побуждений человека к известному направлению его мышления и обратное движение от динамики мысли к динамике поведения и конкретной деятельности личности» [Выготский, 1982, с. 16]. Там же автор говорит о единстве мышления и речи, поскольку речь не служит выражением готовой мысли. «Мысль, превращаясь в речь, перестраивается и видоизменяется. Мысль не выражается, но совершается в слове. Поэтому противоположно направленные процессы развития смысловой и звуковой сторон речи образуют подлинное единство именно благодаря противоположной направленности» [Выготский, 1982, с. 284].

Таким образом, для того чтобы обеспечить мышление, психика сложным образом интегрирует работу других ВПФ, а головной мозг и вся нервная система являются обеспечивающими структурами, и между ними бессмысленно искать «главного». Напомним базовые положения работы ощущений, восприятия и памяти (рис. 3.1).

Ощущения делятся на экстероцептивные (принимающие и передающие сигналы от внешнего окружающего мира), интероцептивные (принимающие и передающие сигналы внутренней среды организма) и проприорецептивные (принимающие и передающие сигналы от мышц и сухожилий для регуляции любых движений). Все ощущения обладают определенной мерой чувствительности в диапазоне от нижнего абсолютного порога (минимальная физическая интенсивность раздражителя) до верхнего абсолютного порога (максимальная воспринимаемая интенсивность раздражителя) (рис. 3.2). Диапазон чувствительности — параметр во многом индивидуальный, что отчасти объясняет разнообразие реакций сотрудников на управленческое воздействие (для кого-то агрессивная коммуникация

является поводом «взбодриться», а для кого-то «косой взгляд» оказывается страшнейшим наказанием и (или) невниманием (черствостью).

**Ощущения** – отражение отдельных *простых* признаков (или качеств) предметов объективного мира при их непосредственном воздействии в данный момент на органы чувствительности.

**Зрение** - диапазон угловых величин отражаемых объектов, спектр длин электромагнитных волн (от красного до фиолетового цвета )

**Слух** - интенсивность, высота, тембр, длительность, пространственность, объемность, плотность, яркость и др. параметры звука

**Осязание** - тактильные (прикосновение и давление), температурные и болевые ощущения

**Вкус** - сладкое, кислое, горькое, соленое и их различные сочетания

**Обоняние** - фруктовый, цветочный, смолистый, пряный, гнилостный, горелый запахи и их многочисленные сочетания и производные

**Интермодальные** ощущения, синестезии: не идентифицируемые однозначно одним органом чувств

Рис. 3.1. Структура ощущений  
Источник: [Красностанова, 2021, с. 26].

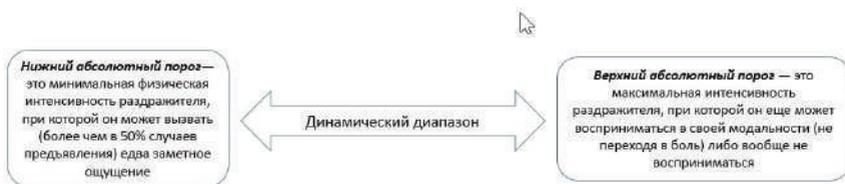


Рис. 3.2. Пороги ощущений  
Источник: [Красностанова, 2021].

Динамические процессы чувствительности определяются процессами *адаптации* и *сенсibilизации*. **Адаптация** (приспособление чувствительности) – это корректировка величин порога из-за объективных условий, в которых возникают ощущения. Чувствительность может обостряться (повышение слуха в опасной тишине) и снижаться (проживание вблизи шумных трасс). **Сенсibilизация** – это увеличение чувствительности из-за внутренних условий функционирования организма как физиологического (недомогание), так и психологического характера (смена цели, мотивации, отношение к ситуации и др.).

Два этих процесса объясняют необходимость развивать и вносить определенное разнообразие в управленческие коммуникации и систему мотивации сотрудников.

Восприятие, отражая целостно и комплексно всю сложность воздействующих на наши органы чувств сигналов и обеспечивая избирательность, системность и интерпретацию, тоже обладает рядом свойств (см. § 3.1).

Внимание, будучи важнейшей ВПФ, обеспечивает, в свою очередь, и восприятие, и ощущения, трансформируясь одновременно с процессами их осуществления.

Говоря о внимании, невозможно не упомянуть учение о доминанте, созданное А. А. Ухтомским, выдающимся русским, советским ученым и мыслителем XX в.: «Господствующий очаг возбуждения, предопределяющий в значительной степени характер текущих реакций центров в данный момент, я стал обозначать термином “доминанта”. При этом я исходил из убеждения, что способность формировать доминанту является не исключительным достоянием коры головного мозга, но общим свойством центров; так что можно говорить о принципе доминанты как общем *modus operandi* центральной нервной системы» [Ухтомский, 2002, с. 39].

Доминанта как механизм, обеспечивающий направленность внимания, как бы «втягивает» в себя другие имеющиеся в этот момент в организме меньшие очаги возбуждения и усиливается от этого. По мнению И. П. Павлова, «тот пункт центральной нервной системы, который во время безусловного рефлекса сильно раздражается, направляет к себе более слабые раздражения, падающие из внешнего или внутреннего мира одновременно на другие пункты этой системы... Если новое, ранее индифферентное раздражение, попав в большие полушария, находит в этот момент в нервной системе очаг сильного возбуждения, то оно начинает концентрироваться, как бы прокладывая себе путь к этому очагу и дальше от него в соответствующий орган, становясь, таким образом, раздражителем этого органа» [Ухтомский, 2002, с. 48, сноска 1]. «...В новом издании своей “Рефлексологии” В. М. Бехтерев говорит также о том, что “более возбуждаемая область обладает вместе с тем и большим притяжением к себе нервной энергии, тормозя другие, стоящие с ней в связи, области... дело идет о притяжении к более возбужденной корковой области возбуждения из других корковых областей» [Ухтомский, 2002, с. 48, сноска 1].

Простым примером работы доминанты является проблемная ситуация, сильно тревожащая нас. В таком состоянии наше основное внимание сознательно или бессознательно сфокусировано на этой проблеме, и все наличествующие в нервной системе очаги возбуждения, связанные с другими мыслями и задачами, «суммируются» именно этой доминантой проблемной ситуации. «Пока доминанта в душе ярка и жива, она держит в своей власти все поле душевной жизни. Все напоминает о ней и о связанных с нею образах и реальностях. Только что человек проснулся, луч солнца,

щербетанье за окном уже напоминают о том, что владеет душою и воспроизводит любимую идею, задание, лицо или искание, занимающие главенствующий поток жизни. “Я сплю, а сердце мое бдит”. Доминанта характеризуется своей инертностью, т.е. склонностью поддерживаться и повторяться по возможности во всей своей цельности при всем том, что внешняя среда изменилась и прежние поводы к реакции ушли. Доминанта оставляет за собою в центральной нервной системе прочный, иногда неизгладимый след. В душе могут жить одновременно множество потенциальных доминант – следов от прежней жизнедеятельности. Они поочередно выплывают в поле душевной работы и ясного внимания, живут здесь некоторое время, подводя свои итоги, и затем снова погружаются вглубь, уступая поле товаркам. Но и при погружении из поля ясной работы сознания они не замирают и не прекращают своей жизни. Научные искания и намечающиеся мысли продолжают обогащаться, преобразовываться, расти и там, так что, возвратившись потом в сознание, они оказываются более содержательными, созревшими и обоснованными. Несколько сложных научных проблем могут зреть в подсознательном рядом и одновременно, лишь изредка выплывая в поле внимания, чтобы от времени до времени подвести свои итоги» [Ухтомский, 2002, с. 49–50].

Таким образом, внимание как психический процесс тесно связано с биологическими процессами возбуждения и торможения нервной системы и обусловлено актуальными в конкретное время функционирующими в психике человека доминантами (рис. 3.3, 3.4).

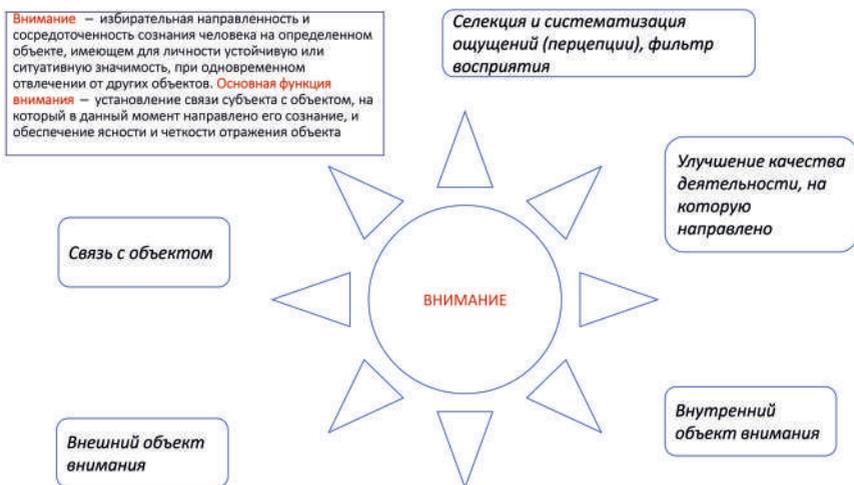


Рис. 3.3. Внимание и его функции  
Источник: составлено автором.

## Свойства внимания



Рис. 3.4. Свойства внимания  
Источник: составлено автором.

Важно понимать, что восприятие, внимание, речь и мышление постоянно обращаются к памяти. А потому тренированная память является фундаментом «функционирующего» управленческого мышления. Отвечая на вопрос, что такое память, можно сказать, что это процесс сохранения и воспроизведения опыта для решения актуальных задач и проблем. Здесь также важно понимать, что память не является изолированной от других психических функций активностью, она формируется и функционирует во взаимодействии с вниманием, восприятием, мышлением и речью. «...Память — это не “пленка”, на которую автоматически записывается воздействующий материал, а особого вида активность, мнемическая работа. Мышление — это процессуально развернутая аналитико-синтетическая деятельность по преобразованию и опосредствованию чувственного опыта. Сама суть психического развития человека заключается в усвоении путем *собственной* деятельности того, что выработано предшествующими поколениями.

Психика — это не только образ как “картинка”, как результат, но и сама активность, *внутренняя деятельность* по построению такого образа. Образ — это не только многомерная “фотография”, но это обозначение поля, программ нужных и возможных *действий* человека [Психология, 2008, с. 26]. Основные звенья работы памяти представлены на рис. 3.5.

Сегодня исследователями доказано, что наш мозг запоминает и сохраняет абсолютно весь опыт, а потому умение «доставать», «распаковывать» и передавать информацию из долговременной памяти в оперативную является необходимейшим для развития управленческого мышления (рис. 3.6).

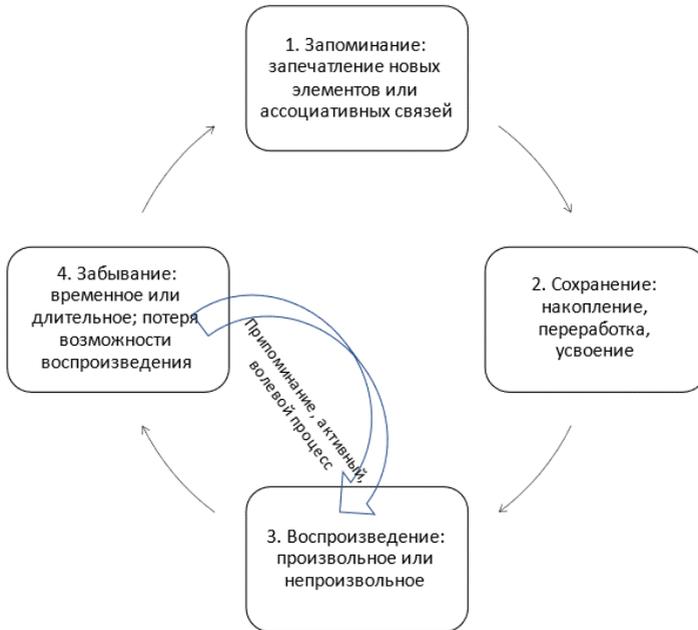


Рис. 3.5. Цикл памяти  
Источник: составлено автором.

### Типы и виды памяти: длительность хранения информации



Рис. 3.6. Длительность хранения информации и виды памяти  
Источник: составлено автором.

Собственно, наиболее длительно и прочно хранимым содержимым памяти являются «следы» доминант, те события и явления, которые вызвали в нас максимальное возбуждение и эмоциональное отношение: «С нашей точки зрения, всякое “понятие” и “представление”, всякое индивидуализированное психическое содержание, которым мы располагаем и которое можем вызвать в себе, есть след от пережитой некогда доминанты. След однажды пережитой доминанты, а подчас и вся пережитая доминанта могут быть вызваны вновь в поле внимания, как только возобновится, хотя бы частично, раздражитель, ставший для нее адекватным. Старый и дряхлый боевой конь весь преобразуется и по-прежнему мчится в строй при звуке сигнальной трубы» [Ухтомский, 2002, с. 51].

Также необходимо понимать, что переключение сознания с доминанты возможно только путем создания другой, более сильной доминанты, несовместимой с актуальной: «Торможение с коры, направленное на доминанты “в лоб”, достигается наиболее трудно. Это задача “не думать про белого бычка”, задача теоретического морализирования. Кора более успешно борется с доминантами, не атакуя их “в лоб”, но создавая новые, компенсирующие доминанты в центрах, могущие свести их на нет» [Ухтомский, 2002, с. 58].

### **3.2. Формы мышления: схемы, установки, ожидания, стереотипы и другие когнитивные конструкции. Когнитивный диссонанс как повод к мышлению**

Необходимо, помня о разнице между словом (знаком) и его смыслом (значением), детально описанной в работах Л. С. Выготского, С. Л. Рубинштейна и других ученых, понимать высокую вероятность разнообразных интерпретаций одних и тех же событий окружающего мира разными людьми.

Об этом же писал Альфред Коржибский, польский ученый, основатель общей семантики. Опубликовав в 1933 г. книгу «Наука и здоровье», он оказал существенное влияние на психологию и психотерапию, обосновав ограниченность классической аристотелевской логики применительно к коммуникациям, языку и социальному взаимодействию. Человек, обладая второй сигнальной системой, создает бесчисленные группы, классы и типы значений, понятий внутри проживаемого им опыта и использует многообразие языка в попытках объяснить свои мысли и мнения. Многовариантность значений используемых им слов, умноженная на контекст ситуаций и чисто биологические особенности восприятия, создает бесчисленное множество интерпретаций, понимание логики возникновения которых может помогать в коммуникациях. Почему два человека, находясь в одной ситуации либо глядя на один и тот же объект, по-разному

описывают их? Это можно отчасти понять, зная особенности формирования так называемых когнитивных карт, неких субъективных представлений и описаний субъективного опыта, включающих в себя определенные установки, ожидания, социальные стереотипы и нормы, ценности и другие когнитивные конструкции, с помощью которых мы упорядочиваем свой опыт и впечатления.

Структура социального познания и создания когнитивных карт включает следующую последовательность психических действий: сначала происходит событие, затем изменение находит эмоциональный отклик и оформляется в оценочное суждение, когницию, мысль. Каждая новая ситуация после ее сравнения с имеющимся опытом и представлениями порождает уникальный отклик и формирует поведение (рис. 3.7).

### Социальное познание: как мы формируем мнение о людях и ситуациях

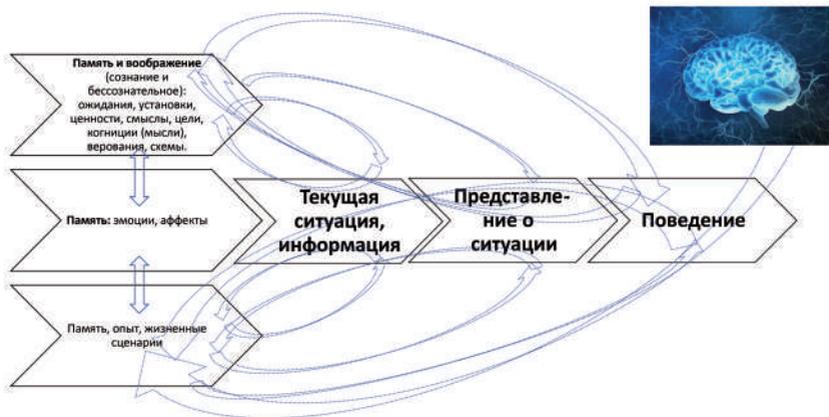


Рис. 3.7. Схема социального познания  
Источник: [Красностанова, 2021, с. 5].

Мы, упорядочивая наши представления, создаем социальные категории, включающие несколько схожих между собой объектов, например учителя, врачи, инженеры, менеджеры, военные и т.д.

Каждая категория ассоциативно может «подтягивать» к себе другие категории (рис. 3.8).

Так называемые самореализующиеся пророчества<sup>1</sup> также являются отражением когнитивных категорий и ошибочных ожиданий, когда

<sup>1</sup> Эффект Розенталя, или эффект Пигмалиона, — психологический феномен, заключающийся в том, что ожидания личностью реализации пророчества во многом определяют характер ее действий и интерпретацию реакций окружающих, что и провоцирует само-

они определяют наше поведение, которое, в свою очередь, направлено на поддержание схем и ожиданий. Среди условий, поддерживающих подобные пророчества, выделяют следующие: 1) ошибочных ожиданий придерживаются люди, которые контролируют ситуацию и от которых эта ситуация во многом зависит; 2) те, к кому эти ожидания относятся, считаются с мнением первых.

## Социальные категории и ассоциативные сети

Каждая категория ассоциативно «подтягивает» другие

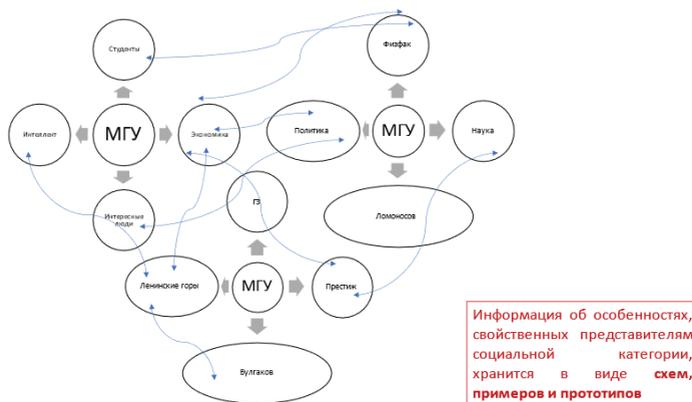


Рис. 3.8. Ассоциативные сети  
Источник: [Красностанова, 2021, с. 7].

Самоэффективность, введенная в качестве понятия в психологию А. Бандурой и подразумевающая уверенность в своих возможностях и способностях, также воздействует на выбор нами ситуаций и альтернатив, целей, задач и уровня притязаний.

Понятие социальной установки, введенное У. Томасом и Ф. Знанецким и активно изучавшееся Г. Олпортом, подразумевает готовность личности вести себя определенным образом в соответствии с ранее сформированным опытом.

Социальная установка содержит в себе два компонента — стереотип и предрассудок (рис. 3.9).

---

осуществление пророчества. Это один из факторов, угрожающих внутренней валидности. Может проявиться на любой стадии исследования и в любой науке: и при проведении процедуры эксперимента, и при обработке результатов, и при интерпретации результатов исследования и т.д. Американский психолог Роберт Розенталь назвал данное явление «эффектом Пигмалиона», проводя параллель с этим персонажем древнегреческой мифологии. URL: <https://www.b17.ru/article/281279/> (дата обращения 25.04.2023).



Рис. 3.9. Элементы установок  
Источник: составлено автором.

Установки выполняют определенные функции: упорядочивают представления об окружающем мире, снижая неопределенность и неясность; защищают от внутриличностных конфликтов; помогают выражению ценностей и социализации.

Изначальный интерес к установкам в качестве стабильных характеристик поведения личности впоследствии снизился, поскольку осознанность позволяет действовать не только исходя из установок.

Отдельного упоминания в рамках данной темы заслуживает понятие когнитивного диссонанса, введенное в практику Л. Фестингером, подразумевающее наличие или отсутствие согласованности между различными элементами когнитивной системы человека. При возникновении несогласованности (когнитивного диссонанса) личность испытывает дискомфорт и ищет возможности устранить его через приведение когниций в гармоничное состояние (рис. 3.10).

### Теория когнитивного диссонанса



Рис. 3.10. Когнитивный диссонанс  
Источник: [Красностанова, 2021, с. 7].

### 3.3. Логика как культура управленческого мышления

Очевидно, что наличие логичного, непротиворечивого, последовательного и обоснованного мышления для профессионального руководителя необходимо. Недостаток логики в мышлении приводит к изрядным затруднениям в коммуникациях и снижает качество принимаемых управленческих решений. Поскольку единицей логичного мышления являются понятия и определения, дадим первое из них: «Термин “логика” происходит от греческого слова “logos”, что значит “мысль”, “слово”, “разум”, “закономерность” и используется как для обозначения совокупности правил, которым подчиняется процесс мышления, отражающий действительность, так и для обозначения науки о правилах рассуждения и тех формах, в которых оно осуществляется» [Гетманова, 2011, с. 11]. В данном параграфе мы опишем классические законы и формы правильного построения мыслей для управленческой деятельности, напомним о неразрывной связи мысли, мышления с языком, речью, ощущениями, восприятием и памятью, которые мы рассматривали в § 3.1. Мышление, будучи одной из ВПФ, является высшей и самой опосредованной формой и процессом познания.

Перечислим основные приемы мышления с контекстуальной привязкой к управленческой деятельности (табл. 3.1).

Таблица 3.1

#### Приемы мышления

Прием	Содержание приема	Правила применения приема	Типичные ошибки применения приема в управленческой деятельности
Сравнение	Установление сходств и различий предметов и явлений по определенным правилам	1. Сравнение связанных между собой предметов, явлений. 2. Корректный параметр сравнения, существенный для сравниваемых предметов, явлений. 3. Единый параметр сравнения для сравниваемых предметов, явлений	1. Руководитель сравнивает динамику потребительской инфляции с трудовой дисциплиной. 2. Руководитель сравнивает эффективность работы своих сотрудников по их знаку зодиака или психотипу. 3. Руководитель сравнивает эффективность своих подразделений по разным параметрам: у одних оценивает показатели эффективности, у других – управленческие компетенции

Окончание табл. 3.1

Прием	Содержание приема	Правила применения приема	Типичные ошибки применения приема в управленческой деятельности
Анализ	Мысленное разделение предметов, явлений на части	Два этих приема не существуют друг без друга: синтез невозможен без понимания составляющих целостность частей, а анализ может производиться только на основе целого знания предмета, явления	1. Для обеспечения импортозамещения ответственные институты анализируют только свои направления. 2. В рамках снижения зависимости от определенных производителей организация ищет универсальных новых поставщиков для всех своих направлений работы, не обращая внимания на состояние отдельных функций
Синтез	Мысленное объединение предметов, явлений из разделенных в процессе анализа частей в целое		
Абстрагирование	Мысленное выделение существенных свойств предметов, явлений и отделение их от несущественных	Корректное выделение существенных свойств приводит к возникновению абстракции, отражающей содержание предмета, явления. И наоборот, размышления о свойствах, не имеющих отношения к предмету, явлению, либо размышления об абстрактных свойствах в отрыве от мыслимого предмета, явления приводят к потере предмета размышления	Руководитель, формулируя требования вакансии, описывает абстрактные качества идеального кандидата
Обобщение	Мысленное объединение общих свойств предметов, явлений	Корректное выделение общих свойств предметов, явлений позволяет точнее и глубже постигать их существенные свойства. При поверхностном обобщении искажается суть предметов, явлений	Руководитель, не получив от сотрудников ожидаемых результатов, решает, что причиной этого является плохая мотивация, и принимает решение изменить ее

Источник: составлено автором.

Базовые приемы мышления и понимание правил их применения повышают качество работы профессионального управленца. Мысль, отображающая общие и существенные признаки предметов, явлений, представляет собой единицу логического мышления. К существенному признаку предмета, явления относится наиболее важное, коренное, без которого они перестают таковыми быть. Например, без одного из коренных признаков понятия «руководитель» — «ответственности» — данное понятие утрачивает смысл. Понятия в отличие от представлений — результат мыслительной деятельности многих людей, а потому они отличаются устойчивостью и передаются как любой накопленный опыт с помощью языка. Каждый из нас может иметь субъективные представления о важности или неважности ответственности в свойствах понятия «руководитель». Но понятие «руководитель» в подавляющем большинстве словарей и энциклопедий в качестве базового признака включает понятие ответственности.

Необходимо помнить, что одно и то же понятие может быть выражено разными словами, а одни и те же слова могут подразумевать разные понятия. В рамках логического мышления критически важно учитывать эти особенности языка и речи. Понятие включает в себя содержание и объем (рис. 3.11).



Рис. 3.11. Структура понятия  
Источник: составлено автором.

Между ними есть определенное соотношение: чем больше содержание понятия, тем меньше его объем, и наоборот. В практике менеджмента есть схожие понятия: премия, материальное стимулирование, бонус, материальное поощрение, дополнительные стимулирующие выплаты и т.п. Важно понимать их совпадающее содержание и не использовать без необходимости с разными названиями в одном документе, к примеру, в положении о премировании.

В логике есть приемы ограничения и обобщения понятий, которые важно учитывать руководителю. Обобщение понятий позволяет перейти от менее общего к более общему понятию, а ограничение понятия позво-

ляет сделать обратное — перейти от более общего к менее общему понятию. Предельным уровнем обобщения понятий являются категории. Так, анализируя причины низкой эффективности подразделения, руководитель может делать это либо на уровне конкретного сотрудника, либо на уровне организации работы во всем подразделении. Соответственно, он может размышлять в следующем диапазоне понятий: сотрудник — группа сотрудников — отдел — департамент — функциональное направление — политика управления. Понимание сравнимости (наличие связи, общности сути) и несравнимости (отсутствие связи и общности) понятий позволяет избегать потерь времени при построении мыслительных операций. Например, довольно бесполезно искать причины низкой эффективности работы в настоящем в тысячелетней истории государства.

Определение, будучи основой логического мышления, должно соответствовать правилам:

- 1) быть соразмерным понятию, относительно которого оно формулируется, т.е. объемы определяемого и определяющего понятия должны быть равны. Например, «ответственность руководителя — это его готовность отвечать за работу своего направления (подразделения, компании)». Другое определение понятия «ответственность руководителя» — «его готовность отвечать», которое будет несоразмерно (больше) определяемого понятия;
- 2) не должно ссылаться на себя, делая своего рода круг, например, «ответственный руководитель — это руководитель, ответственно относящийся к своей работе»;
- 3) не должно быть отрицательным, например, «эффективная работа — это отсутствие неэффективной работы»;
- 4) должно быть четким, не допускающим двусмысленных метафорических выражений, например, «руководитель — это дирижер симфонического оркестра».

Отдельным важным правилом употребления определений является различение номинальных определений, т.е. поясняющих смысл конкретного слова, выражающего понятие, например: «мотивация — побуждение» и «мотивация — это совокупность внутренних сил, определяющих направленность интересов и целей личности».

Классификация является одним из возможных мыслительных действий по делению понятий на определенные классы для лучшего различения предметов в разных классах и понимания схожести внутри одного класса. Например, руководителю полезно классифицировать для себя сотрудников по важным для общего дела параметрам: мотивация, исполнительность, предприимчивость и т.д.

Суждение, выражая определенную мысль относительно предметов или явлений, должно отвечать определенным требованиям логики

во взаимодействии с другими суждениями. Например, если руководитель утверждает, что правила работы в компании едины для всех, а потом делает для кого-то исключения, он нарушает это требование. Таим образом, одно из его суждений ложно: либо то, что правила едины для всех, либо то, что они не являются таковыми. Также важно учитывать, что из общего истинного суждения следует истинное частное суждение, например, «правила работы в компании едины для всех» – общее суждение, а «поскольку я работаю в этой компании, данные правила едины и для меня». Из ложного общего суждения не вытекает ни истинность, ни ложность подчиненных ему частных суждений, например, суждение: «Все сотрудники этой компании воруют». Если оно ложно, мы не можем сказать, будет ли ложным или истинным суждение: «Некоторые сотрудники этой компании воруют». Частное ложное суждение порождает общее ложное суждение, например: «Некоторые сотрудники готовы сами оплачивать свою работу в нашей компании» или «все сотрудники готовы сами оплачивать свою работу в нашей компании». Частное истинное суждение не обязательно порождает общее истинное суждение, например: «Некоторые люди готовы работать волонтерами»; даже если это истинное суждение, мы не можем утверждать, что «все люди готовы работать волонтерами» (рис. 3.12).

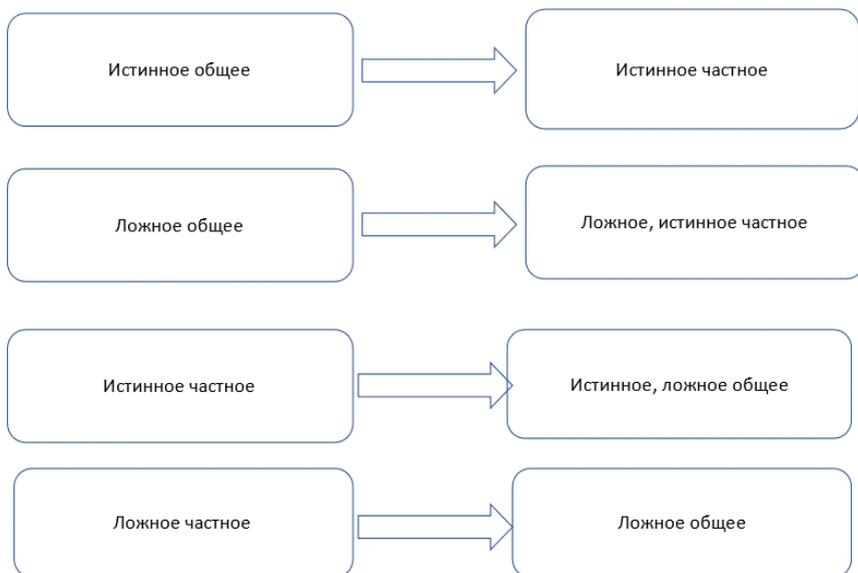


Рис. 3.12. Умозаключения  
Источник: составлено автором.

Логично мыслящий человек соблюдает законы логического мышления:

1. Закон тождества, требующий, чтобы мысль была ясной и недвусмысленной, что достигается за счет употребления понятия в рамках излагаемой мысли в одном и том же смысле. Пример нарушения данного закона: «моя свобода заканчивается там, где начинается свобода другого»; «свобода другого определяется моей свободой».
2. Закон противоречия, когда два противоположных суждения не могут быть истинными в одном и том же отношении, например: «Мы строим суверенную, локализованную у нас экономику, и мы развиваем параллельный импорт». Эта мысль абсурдна с логической точки зрения. Однако здесь важно различать логические противоречия и противоречия живой жизни, являющиеся самой ее сутью, из которой проистекает развитие.
3. Закон исключенного третьего, когда из двух противоречащих суждений одно является истинным, третьего не дано, как в предыдущем примере, когда мы либо строим суверенную локализованную у нас экономику, либо развиваем параллельный импорт.
4. Закон достаточного основания, который подразумевает, что всякая мысль должна быть подкреплена и доказана аргументами, она должна опираться на непротиворечивые логические основания.

Опираясь на законы логического мышления, нельзя выявить истину, она определяется каждый раз в конкретных обстоятельствах, но понять ее вне логических законов мышления невозможно.

Умение применять дедукцию для управления также является необходимым элементом логического мышления. Дедуктивное умозаключение (силлогизм) на основании двух суждений, одно из которых общее, позволяет выводить третье умозаключение, например: «для всех людей важна социальная потребность во внимании»; «сотрудники моей организации — люди, следовательно, им необходимо обеспечить внимание с помощью определенных управленческих механизмов и процедур». Необходимо соблюдать наличие логической связи между двумя исходными посылками. Более подробно с логикой как наукой о корректных формах и процессах мышления можно ознакомиться в рекомендованных источниках.

### **3.4. Мотивация к творчеству и состояние потока.**

#### **Рутинная и творческая деятельность в управлении**

Своеобразным парадоксом практически любой работы является то, что в ее процессе люди чаще всего чувствуют себя лучше, активнее, чем во время безделья и поиска занятия. Однако при раздумывании о предстоя-

шей работе люди чаще всего стереотипно мыслят о ней как о чем-то неприятно необходимом, ограничивающим их свободу. Источником этого парадокса, на наш взгляд, является стереотипность восприятия и реализация психологической защиты переноса из тех времен, когда труд, временами рабский и тяжелый по своей сути, были единственными источниками выживания.

Сегодня разнообразие профессиональной деятельности позволяет выбирать занятия, исходя из критериев «интерес» и «востребованность». Однако многие продолжают стереотипно мыслить и реализовывать себя в скучных, убивающих их мотивацию и интерес деятельности. Однако актуальный исторический момент как никогда требует новых оригинальных решений для перезапуска экономических процессов и решения сложнейших кризисов.

Предыдущая эпоха, концентрировавшаяся на формировании квалифицированного потребителя, сегодня показывает свою несостоятельность в стратегической перспективе. С одной стороны, постоянное потребление притупляет вкус потребляемого, человеку становится скучно, он пресыщается текущим, а с другой — человек-потребитель оказывается очень уязвим для актуальных вызовов, поскольку годы комфортного и предсказуемого потребления снизили в нем адаптивность и творческую инициативу выработки новых решений. Управленец, не обладающий способностью и готовностью выходить за рамки стереотипных решений, обрекает всех, стоящих за ним, на исчезновение с той или иной скоростью.

Еще одной особенностью стереотипного взгляда на развитие творческих способностей стало определенное смещение в сторону обучения техникам и инструментам креативности. При этом предполагается, что, освоив, например, технику мозгового штурма, человек неминуемо станет «творческим». Тогда как известно, что творчество — это создание нового, того, что еще не существовало.

Зная, как работает психика, какова «механика» обмена между ее осознаваемыми и бессознательными содержаниями, можно утверждать, что свободная циркуляция потоков возбуждения и активации нервной системы, отсутствие серьезных внутриличностных конфликтов между желаниями и потребностями, между влечениями и идеалами создают благоприятный фон для творчества. Безусловно, это не единственное условие, однако противоположная ситуация, когда человек «разорван» изнутри желаниями, страстями и долгом, существенно тормозит спонтанность и способность производить новые нестереотипные решения.

Готовность находить нестереотипные решения в управленческой работе является крайне важной для руководителя, поскольку разнообразие ситуаций, связанных с людьми, не позволяет предлагать универсальные управленческие решения, годящиеся «всегда».

Г. С. Альтшуллер выделяет три вида технического творчества:

- 1) базовый, когда для известной проблемы оптимизируется известное решение;
- 2) инновационный, когда для известной проблемы находится новое решение;
- 3) творческий, когда для проблемы, о которой большинство еще даже не думает, предлагается принципиально новое решение (рис. 3.13).

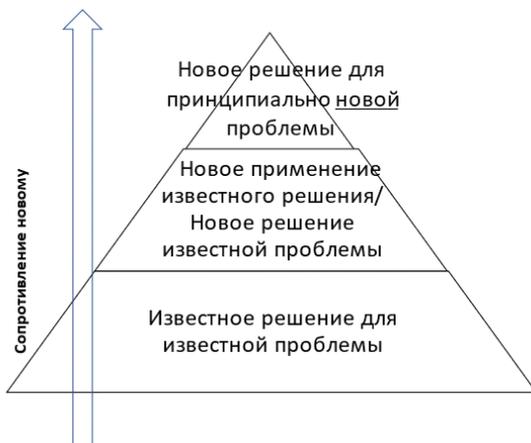


Рис. 3.13. Иерархия новых знаний

Источник: составлено автором на основе [Альтшуллер, 1994].

Чиксентмихайи, написав свою книгу «Поток. В поисках оптимального переживания», талантливо концептуализировал состояния, известные человечеству более 2000 лет, называемые «религиозные состояния», «измененные состояния сознания» и др. Люди, знающие эти состояния, описывают их как очень ресурсные, наполненные смыслом, нацеленностью и высокой эффективностью (рис. 3.14, 3.15).

### Состояние потока

(англ. *flow*, лат. *influent*) — психическое состояние, в котором человек полностью включен в то, чем он занимается, что характеризуется деятельным сосредоточением, полным вовлечением и нацеленностью на успех в процессе деятельности.

Концепция потока - Михай Чиксентмихайи

Феномену более 2000 лет: религиозные практики, «вершинные состояния», «кураж», вдохновение и т.п.

Рис. 3.14. Состояние потока  
Источник: составлено автором.

Можно перечислить признаки потокового состояния<sup>1</sup>:

- ясные цели (различимые ожидания и правила);
- концентрация и фокус внимания — высокая степень концентрации на ограниченной сфере внимания (человек, занимающийся деятельностью, имеет возможность на ней концентрироваться и глубоко в нее погружаться);
- потеря чувства самоосознания — слияние действия и осознанности;
- искаженное восприятие времени;
- прямая и незамедлительная обратная связь (успехи и неудачи в процессе деятельности очевидны, так что поведение может быть изменено по мере необходимости);
- равновесие между уровнем способностей субъекта и сложностью задания (деятельность не становится для субъекта слишком легкой или сложной);
- ощущение полного контроля над ситуацией или деятельностью;
- деятельность сама по себе воспринимается как награда, так, что она осуществляется без усилий.

## Условия и следствия потокового состояния

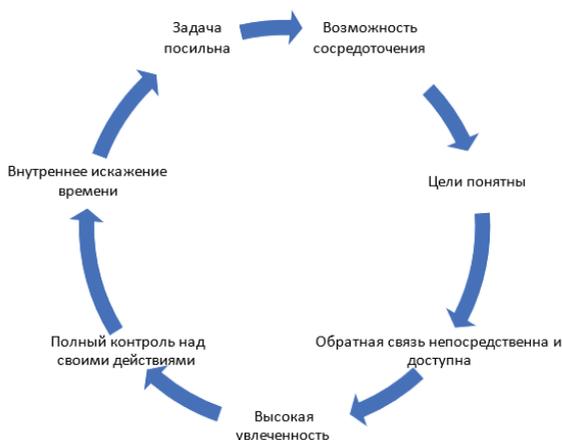


Рис. 3.15. Цикл потокового состояния  
Источник: составлено автором.

Состояние потока можно определенным образом регулировать (рис. 3.16).

<sup>1</sup> <https://dic.academic.ru/dic.nsf/ruwiki/113075> (дата обращения 30.11.2022).

## Стимулирование состояния потока

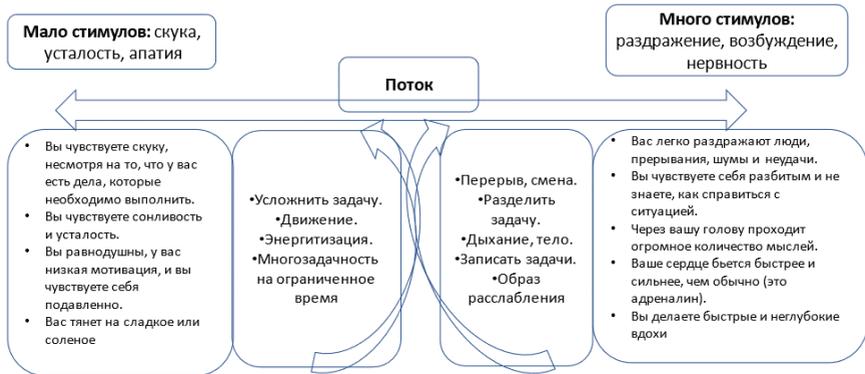


Рис. 3.16. Стимулирование потока

Источник: составлено автором.

Психологическим условием творческой деятельности является наличие воображения, которое по своей сути — форма мышления (рис. 3.17).

**Воображение** - создание новых образов на основе переработки образов восприятия, мышления и представлений, полученных в предшествующем опыте

«Для того чтобы преобразовывать действительность на практике, нужно уметь преобразовывать ее мысленно. Этой потребности и удовлетворяет воображение».

С. Л. Рубинштейн

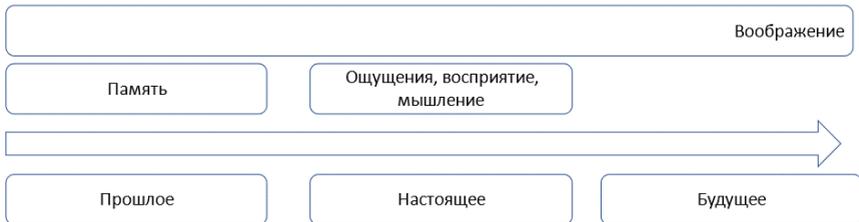


Рис. 3.17. Воображение

Источник: составлено автором.

Среди процессов воображения выделяются:

- **анализ – синтез;**
- **преувеличение (гиперболизация) – преуменьшение;**

- **акцентирование** — подчеркивание или утрирование реально существующих объектов или их частей (например, длинный нос Бурадино, голубые волосы Мальвины);
- **агглютинация** — соединение различных, реально существующих частей и свойств объектов в необычных сочетаниях (например, создание вымышленных образов кентавра, русалки).

В качестве наглядного примера развития творческого воображения можно привести принципы Леонардо да Винчи:

- 1) быть любопытным, искать интерес в любых ситуациях, рассматривать их как повод к размышлению и обучению;
- 2) проверять личным опытом чужие знания, не верить стереотипам;
- 3) совершенствовать свои органы чувств, поскольку они посредники между миром и личностью;
- 4) быть готовым взаимодействовать с неопределенностью, парадоксами;
- 5) культивировать здоровое тело;
- 6) находить динамический баланс между научным познанием и искусством;
- 7) понимать связанность вещей, обладать системным мышлением.

Препятствия творческой активности показаны на рис. 3.18.

### Барьеры творческой активности

Внешние по отношению к личности	Внутренние, личные
Недостаток/избыток ресурсов	Недостаток знаний, сверхспециализирование
Пренебрежение к новшествам, жесткая критика нового	Страх критики, ингибция перед авторитетами
Низкая персональная ответственность	Страх ошибки
Модели поведения: принуждение /попустительство	Черно-белое мышление, сверхконкретное мышление, недостаток воображения
Недостаток времени	Самоуверенность
Сверхвысокая структурированность и регламентация процессов, высокие бюрократия и формализм	Страх потери контроля

Рис. 3.18. Барьеры творческой активности  
Источник: составлено автором.

## Рекомендованные источники

1. Альтшуллер Г. С., Верткин И. М. Как стать гением: Жизненная стратегия творческой личности. — Мн.: Беларусь, 1994. ISBN 985-01-0075-3.
2. Выготский Л. С. Собрание сочинений: В 6 т. Т. 2. Проблемы общей психологии / под ред. В. В. Давыдова. — М.: Педагогика, 1982. — 504 с., ил. (Акад. пед. наук СССР). URL: [https://www.phantastike.com/common\\_psychology/problems\\_of\\_gen\\_psy/html/?page=11](https://www.phantastike.com/common_psychology/problems_of_gen_psy/html/?page=11) (дата обращения: 18.03.2023).
3. Гетманова А. Д. Учебник логики. Со сборником задач: учебник. 8-е изд., перераб. — М.: КНОРУС, 2011. — 368 с. ISBN 978-5-406-01197-3.
4. Красностанова М. В. и др. Социальная психология для менеджера-инноватора: учеб.-метод. пособие для препод. семинаров и слушателей программы «Социальная психология» / М. В. Красностанова, Е. В. Маслов, Е. В. Жереновская, А. А. Якушина. — М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2021. — 248 с. ISBN: 978-5-906932-75-4.
5. Красностанова М. В. Психологические аспекты внедрения инноваций и изменений в работу современных организаций. — М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2019. — 216 с. ISBN 978-5-906783-25-9.
6. Лурия А. Р. Лекции по общей психологии: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению и специальностям психологии. — СПб.: Питер, 2022. — 384 с.; (Мастера психологии). ISBN 978-5-4461-0814-5.
7. Ухтомский А. А. Доминанта. — СПб.: Питер, 2002. — 448 с.; (Психология 448 с.; классика). ISBN 5-318-00067-3.
8. Чиксентмихайи М. Поток: психология оптимального переживания / пер. с англ. Е. Перовой. — М.: Смысл: АНФ, 2011. — 460 с.; (Международный бестселлер). ISBN 978-5-91671-119-6 (Альпина нон-фикшн).

## Контрольные вопросы

1. Дайте свое определение «карты и территории» в контексте психологии с примерами.
2. Приведите пример и дайте определение самореализующихся пророчеств. В чем состоит механизм их функционирования? Почему некоторые люди верят гадалкам?
3. Дайте определение и приведите пример самоэффективности. Кто автор этого понятия и к какому направлению психологической науки он принадлежит?
4. Приведите определение и пример социальной установки. Перечислите с примерами виды социальных установок.
5. Опишите структуру социальной установки и приведите примеры ее элементов.
6. В чем заключается функция социальной установки и насколько в течение жизни они изменяются?
7. Приведите пример когнитивного диссонанса.
8. Приведите пример нарушения законов логического мышления и переформулируйте его в корректную версию.

## ГЛАВА 4

# ЭМОЦИОНАЛЬНО-ВОЛЕВАЯ СФЕРА В УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ РАБОТЕ. СИЛА ВОЛИ И ЕЕ РАЗВИТИЕ. ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ В РАБОТЕ МЕНЕДЖЕРА

- 
- 4.1. Волевая саморегуляция в управленческой работе. Целеполагание и целеориентированная деятельность как основа волевого поведения.
  - 4.2. Роль эмоций в управленческой работе. Виды эмоциональных явлений и их классификация.
  - 4.3. Основные принципы и техники управления эмоциями. Понятие эмоционального интеллекта.
  - 4.4. Эмоционально-волевой баланс в достижении целей и профилактика выгорания.
- 

### **4.1. Волевая саморегуляция в управленческой работе. Целеполагание и целеориентированная деятельность как основа волевого поведения**

В современной научной и прикладной литературе остро ощущается нехватка материалов о воле, способах ее развития по сравнению, например, с советской литературой 1950–1970-х гг. Это серьезно снижает эффективность управленческого инструментария достижения профессиональных целей.

Наличие сознания обеспечивает активность, произвольность и осознанность в выборе целей и средств их достижения. Воля как сознательная сила подключается к достижению цели в условиях преодоления внешних или внутренних препятствий.

Понятие воли появилось еще в сочинениях античных философов для объяснения поступков человека, обусловленных *не желаниями*, а *решением* о его осуществлении, поскольку между желанием и его реализацией включается какая-то новая сила. «Действия, имеющие источник активности в самом человеке, т.е. осуществляемые по решению человека,

Аристотель называет *произвольными действиями*, или *поступками*» [Иванников, 2006, с. 22].

Проблема воли в научной парадигме представлена в трех проявлениях: 1) порождение действия, идущего от него самого, когда воля становится побудительной, мотивационной, самодетерминирующей силой; 2) воля осуществляет выбор мотивов, целей и действий; 3) воля регулирует действие достижения цели, т.е. выполняет саморегулирующую функцию. Для удобства два первых проявления могут быть объединены, поскольку начиная с XIX в. исследователи соглашались с тем, что воля неотделима от эмоциональных процессов, влечений и побуждений. «Мы думаем лежать, как мы поздно встаем, как от этого пострадают обязанности, которые мы должны выполнить в течение дня; мы говорим себе: “Это черт знает что такое! Должен же я наконец встать!” — и т.д. Но теплая постель слишком привлекает нас, и мы снова оттягиваем наступление неприятного мгновения» [Джемс, 1991, с. 82].

Философы, начиная с древних, так или иначе рассматривают волю как силу, обеспечивающую достижение человеком своих целей. Р. Декарт определяет волю как «способность души формировать желание и определять побуждение к любому действию человека, которое нельзя объяснить на основе рефлекторного принципа. Основная функция воли — используя разум, бороться со страстями для обеспечения побуждения к избранным действиям» [Иванников, 2006, с. 23]. Т. Гоббс, Д. Гартли, Д. Пристли, А. Коллинз, Г. Спенсер, В. Виндельбандт, В. Вундт и многие другие не разделяют волю и влечение, что позднее дало основание к отождествлению в западной психологии мотивации с волей, в результате чего теоретическая работа с понятием воли во многом была прекращена.

Однако разнообразие человеческого поведения (особенно намеренные действия, действия в условиях конфликта мотивов либо внешних препятствий) не объясняется исключительно мотивационными теориями, что заставляет исследователей вернуть волю как отдельное от мотивации и влечений психическое явление в понятийный аппарат. Воля как необходимость наиболее отчетливо проявляется в намеренных действиях в условиях конфликта мотивов или внешних препятствий. Воля отвечает за инициацию действия и, что самое важное, за его осуществление. Такое понимание воли в своих исследованиях разделяли ученые Ю. Куль, Х. Хекхаузен, Дж. Нюттен.

Теория воли, разработанная в советской школе психологии Д. Н. Узнадзе и его последователями, утверждает, что источником воли является не актуальная, переживаемая в моменте потребность, а процессы мышления, воображения и решение о действии для создания новой ценности, не связанной с актуальной потребностью. Ш. Н. Чхартишвили, развивая теорию Узнадзе, причину волевого поведения видит не в отдельных потребностях, а в личности как субъекте воли. Другие психологи русской,

советской школы С. Л. Рубинштейн, Л. С. Выготский и прочие авторы утверждали волю в качестве отдельной психической способности личности.

Гегель понимал волю как производную человеческого мышления, так как человек «настолько является волевым, насколько и мыслит» [Иванников, 2006, с. 31].

Воля является необходимой способностью личности достигать целей в условиях снижения мотивации и возникающей в этот момент борьбе мотивов. Известно, что сложность и амбициозность цели уравниваются мотивацией к ее достижению (закон оптимума эффективности Йеркса — Додсона). Однако если бы человечество руководствовалось исключительно этой закономерностью, оно бы не развивалось. А потому на этапе ослабления мотивации подключаются волевые механизмы, обеспечивающие достижение в том числе и сложных целей (рис. 4.1).

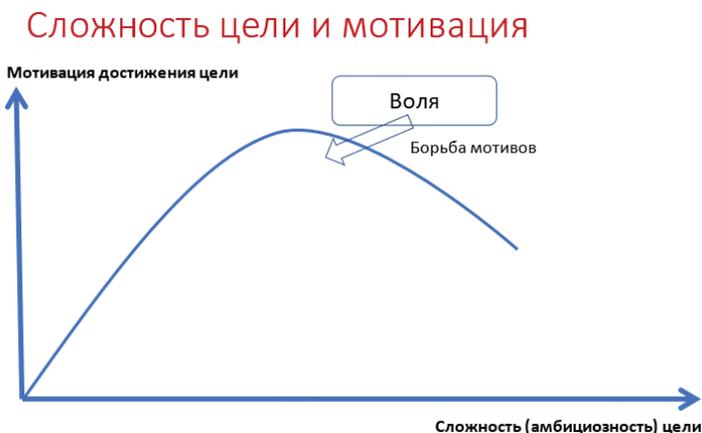


Рис. 4.1. Цель и мотивация  
Источник: составлено автором.

Широко известен американский тест маршмеллоу, связывающий способность отсрочить сиюминутное удовольствие с достижением более сложных и значимых целей.

Говоря о целях, важно понимать, что в зависимости от уровня осознанности личности, понимания субъектом себя, цели, которые он перед собой ставит, могут иметь истинный (т.е. авторство этих формулировок целей принадлежит самому человеку) либо ложный характер (когда цели продиктованы семейными или социально-культурными стереотипами и их достижение сопряжено с большим и постоянным дискомфортом — эмоциональным и даже физическим).

Эмпирически можно выделить цели уровня биологического выживания, к которым относятся и социальные потребности принятия, ощущение

ния «неодиночества», цели, поставленные под влиянием семейных традиций и стереотипов (не обязательно, что они плохи или не годятся, но если человек не осознает их в качестве «своих», их достижение требует больше волевых усилий, а не мотивации), и, наконец, цели, навязанные, внушенные культурно-информационной средой. И только последовательная работа со всеми этими «слоями» целей, анализ и осознание их в качестве принимаемых своими или отбрасываемыми за ненужностью «расчищают» сознание и энергию для постановки действительно *своих* целей (рис. 4.2).



Рис. 4.2. Свои и чужие цели  
Источник: составлено автором.

Сильная и слабая воли связываются исследователями с параметрами, представленными на рис. 4.3.



Рис. 4.3. Сильная и слабая воли  
Источник: составлено автором.

Основными функциями воли являются:

- 1) инициирование действия путем формирования намерения;
- 2) поддержание намерения;
- 3) преодоление препятствий.

Различают простые и сложные волевые действия, разделение между которыми проходит по параметрам:

- 1) времени реализации волевого действия;
- 2) сложности преодолеваемых препятствий;
- 3) уровня внутренней конфликтности, на фоне которой функционирует воля.

Нейропсихологически произвольное волевое поведение локализуется в третьем функциональном блоке (рис. 4.4) и окончательно формируется достаточно поздно – к 21 году [Лурия, 2007].

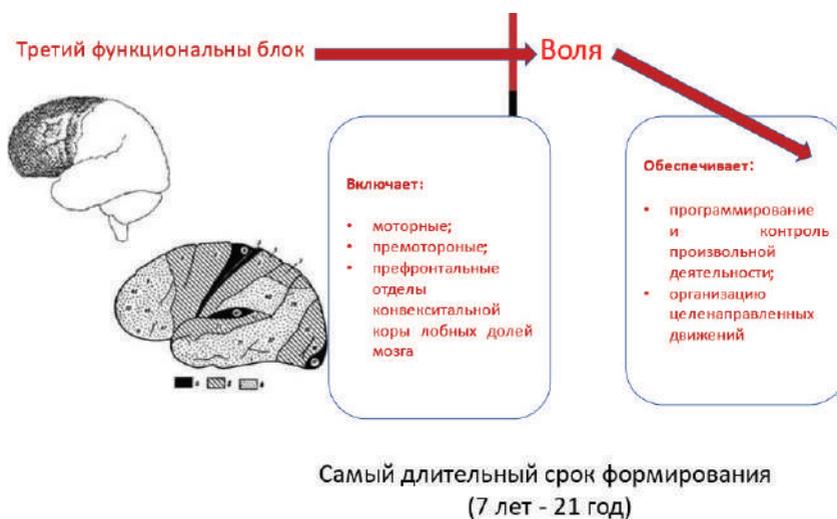


Рис. 4.4. Третий функциональный блок

Источник: составлено автором.

Механизм реализации волевого действия представлен на рис. 4.5.

## Структура волевого действия

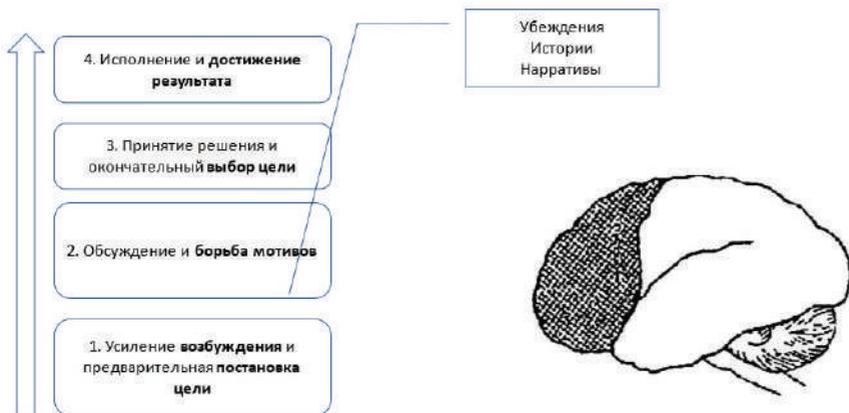


Рис. 4.5. Волевое действие  
Источник: составлено автором.

На этапе борьбы мотивов могут включаться психологические защиты. Среди возможных методов тренировки силы воли определяются следующие:

- 1) целеполагание вместо ориентации на проблему, когда внимание фокусируется на желаемом результате, а не на препятствиях или проблемах, предшествующих ему;
- 2) разбиение задач на более простые, т.е. снижение уровня сложности и амбициозности цели, что позволяет задействовать не волевые, а мотивационные механизмы, что дает дополнительную энергию;
- 3) «якоря» новых целей (напоминания, ассоциации о поставленных целях), визуализация и любые другие способы активировать непроизвольное внимание на цели;
- 4) активное подключение мотивации, знание и принятие своих инстинктов, эмоций, влечений и когнитивное «связывание» их с осознаваемой, достигаемой целью;
- 5) корректировка социального окружения, фокусировка на людях вокруг себя, поддерживающих намерение укреплять волю;
- 6) тренировка концентрации внимания, тела, терпения и терпимости к неопределенности, ожиданию;
- 7) позитивное переформулирование, т.е. нахождение и формулирование субъективного позитивного смысла в том, что изначально воспринимается как негативное.

Приведенный список не является исчерпывающим и неизменным и может дополняться и корректироваться каждым субъектом под свои предпочтения и возможности. Таким образом, мы описали волю как психический механизм, помогающий в достижении целей и выборе приоритетов.

## 4.2. Роль эмоций в управленческой работе.

### Виды эмоциональных явлений и их классификация

В профессиональной управленческой работе с людьми невозможно игнорировать тему эмоций и чувств. Эмоции сопровождают и направляют любую активность. Каждое мельчайшее изменение или событие (внутреннее или внешнее по отношению к человеку) проходит стадию эмоциональной реакции (осознаваемой или неосознаваемой), определяя наше отношение к нему, его интерпретацию. И в этом смысле менеджеру для продуктивности его профессиональных коммуникаций просто необходимо точно различать понятие факта и мнения (интерпретации) (рис. 4.6).

### Три уровня обработки информации

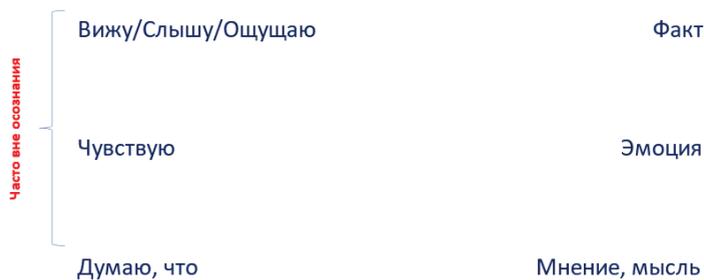


Рис. 4.6. Уровни восприятия информации

Источник: [Красностанова, 2021, с. 61].

Ошибки в различении фактов и мнений происходят из-за неосознанности эмоциональной реакции, возникающей в ответ на то или иное событие — факт. Эти ошибки могут приводить к различного рода дополнительным коммуникативным барьерам, искажениям, повышая эмоциональную напряженность. Возникает своего рода заикленность психики между событийностью, эмоциональными реакциями и когнитивными интерпретациями событий. Если менеджер, руководствуясь мнением без осознания своей эмоциональной реакции на раздражающий его факт, будет строить дальнейшие отношения с сотрудником, это может привести к высокой на-

пряженности в отношениях. Например, сотрудник регулярно опаздывает (факт), у руководителя в ответ на это возникает раздражение (эмоциональная реакция), причем он не осознает связи своей эмоциональной реакции именно с этим фактом (опоздания), но делает вывод, что сотрудник «плохой», хотя он вполне может быть подходящим по своим профессиональным качествам. Но руководитель будет продолжать свое взаимодействие с сотрудником через свой фильтр мнения, что тот «плохой». Такое взаимодействие повлияет на поведение руководителя, и сотрудник будет отвечать соответствующим образом.

Известно также, что простое постоянное подавление эмоций приводит к серьезным негативным последствиям для человека, снижая качество жизни и ухудшая состояние здоровья.

Традиционно познавательные процессы, мышление, интеллект рассматривали в некотором противопоставлении эмоционально-аффективной сфере человеческой психики. Во второй половине XX в., когда стало понятно, что развитый логико-математический, познавательный интеллект не является гарантом социальной и карьерной успешности, интерес исследователей когнитивных процессов начал расширяться на другие аспекты психики личности, включая эмоции и чувства.

Эмоции и чувства являются значимой частью исследовательского интереса психологов, поскольку они определяют психологический комфорт личности и групп. Если мы чувствуем себя хорошо, наше восприятие интерпретирует большинство ситуаций, в которые мы попадаем, позитивно, что повышает нашу профессиональную и личную эффективность, и наоборот.

Менеджер, умеющий обращаться со своими эмоциями и эмоциями сотрудников, может достигать гораздо большего по сравнению с коллегой, опирающимся только на логику и рациональность в коммуникациях.

Среди множества определений эмоций мы будем использовать следующее: «Эмоции (фр. *émotion* от лат. *emoveo* — потрясаю, волну) — субъективные реакции человека и животных на воздействие внутренних и внешних раздражителей, проявляющиеся в виде удовольствия или неудовольствия, радости, страха и т.д. Сопровождая практически любые проявления жизнедеятельности организма, эмоции отражают в форме непосредственного переживания значимость (смысл) явлений и ситуаций и служат одним из главных механизмов внутренней регуляции психической деятельности и поведения, направленных на удовлетворение актуальных потребностей»<sup>1</sup>. Для полноты представлений можно при-

---

<sup>1</sup> Большая советская энциклопедия. URL: <https://gufo.me/dict/bse> (дата обращения: 14.05.2021).

вести еще несколько определений эмоций: «Эмоции являются той системой сигналов, посредством которой субъект узнает о потребностной значимости происходящего, о полезности-вредности воздействий на организм. Эмоции сигнализируют о значимости происходящего и готовят к лучшему восприятию и возможным действиям» [Психология эмоций, 1984, с. 13].

Эмоции выполняют две основные функции:

- оценка ситуации: какие актуальные мои потребности удовлетворяются (радость) либо, наоборот, не удовлетворяются (негатив);
- побуждение к действию в ситуации: биохимические изменения в крови, выработка энергии, изменение мышечного состояния, для того чтобы удовлетворить актуальную потребность.

Разные теоретики создают свои классификации и типологии эмоций. Нам представляется важным различие эмоций по интенсивности, длительности и воздействию на организм человека, его состояние (рис. 4.7).

#### Интенсивность и долговременность эмоциональных явлений



Рис. 4.7. Интенсивность и долговременность эмоций  
Источник: [Красностанова, 2021, с. 37].

Различия и пересечения эмоциональных явлений по интенсивности и долговременности представлены на рис. 4.8.

### Интенсивность и долговременность эмоциональных явлений

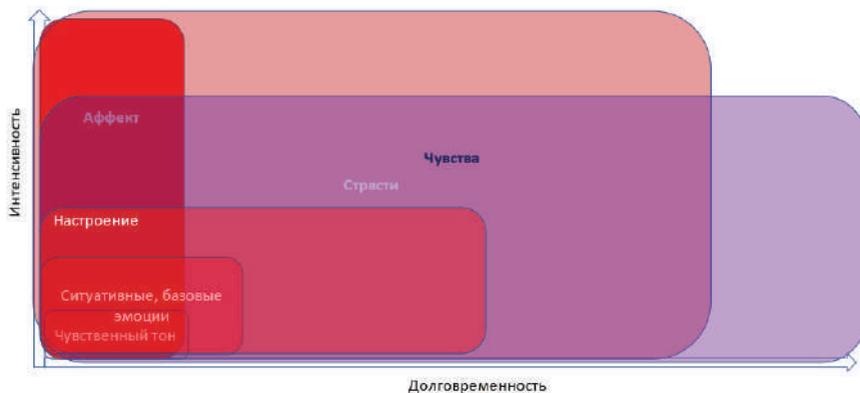


Рис. 4.8. Эмоциональные явления

Источник: составлено автором.

Все эти формы протекания эмоциональных реакций находятся в некоторой иерархической соподчиненности (рис. 4.9).

### Иерархия эмоциональных состояний



Рис. 4.9. Иерархия эмоций

Источник: [Красностанова, 2021, с. 38].

Преобладание тех или иных эмоций формирует характер личности (жизнерадостный, агрессивный, печальный, оптимистичный и т.п.). Некоторые эмоциональные свойства, в частности уравновешенность, вспыльчивость, обидчивость, возбудимость (сила и скорость эмоциональной реакции), зависят от свойств нервной системы и темперамента, т.е. задаются наследственно-биологическими факторами.

Среди разнообразных эмоциональных реакций в качестве первичных, сформированных эволюционно выделяются: страх, злость, радость, печаль, любопытство, отвращение. Так называемые вторичные эмоции (некоторые авторы относят их к классу чувств) состоят из сложных сочетаний первичных и могут дополняться когнитивными, мыслительными интерпретациями (рис. 4.10).



Рис. 4.10. Первичные и вторичные эмоции  
Источник: [Красностанова, 2021, с. 74].

Эмоции, обладая характеристикой интенсивности, могут осознаваться под разными названиями, например, небольшая интенсивность страха будет обозначаться кем-то тревожностью, а кем-то боязнью, сильную злость кто-то определит как ярость, а кто-то — как агрессию и т.д. И в принципе не важно, как человек называет свои эмоции, определяющим (для целей управления эмоциями) является умение осознавать (называть) переживаемую эмоцию и ее интенсивность.

Таким образом, для менеджера важно понимать и принимать тот факт, что эмоциональные реакции определяют наше восприятие и интерпретацию событий, поэтому необходимо различать факты и эти интерпретации; эмоции имеют разные уровни интенсивности и длительности, образуя аффекты, страсти, чувства, настроения и т.д. Первичные эмоции обладают разной интенсивностью, а умение узнавать (называть) эмоцию, определяя ее интенсивность, является важным умением для управления людьми. Это умение в какой-то момент его популяризации среди компаний и управленцев стало называться «эмоциональным интеллектом», «эмоциональной компетентностью».

### 4.3. Основные принципы и техники управления эмоциями. Понятие эмоционального интеллекта

С научной точки зрения понятие «эмоциональный интеллект» является не очень корректным, поскольку исторически научная психологическая мысль разделяет эти функции (эмоции и мышление, интеллект) для исследований. Однако управление, менеджмент не могут быть обоснованы исключительно научным подходом, это область интегративных практик, среди которых выигрывают наиболее эффективные и применимые. И безусловное лидерство среди таких практик уверенно держит развитие эмоционального интеллекта, по-разному преломляясь в темах управления персоналом, управленческого коучинга, переговоров, публичных выступлений и т.д.

Эмоциональным интеллектом называют «способность осознавать свои и чужие эмоции, контролировать, регулировать и управлять ими, использовать для эффективного взаимодействия, успешного достижения целей и самореализации. Это означает распознавание и понимание по большей части невербального процесса, который обращается затем к мышлению и оказывает влияние на качество общения с людьми»<sup>1</sup>.

В отличие от эмоциональной реакции, которая, по сути, является автоматическим ответом на изменение (возникает почему-то), эмоциональный интеллект обладает потенциалом целесообразности действий (может применяться зачем-то, для каких-то целей), и это то умение, развитие которого сложно переоценить для работы менеджера (рис. 4.11).



Рис. 4.11. Связь эмоций и поведения  
Источник: [Красностанова, 2021, с. 71].

<sup>1</sup> URL: [https://www.b17.ru/article/emotional\\_intelligence\\_razvit/](https://www.b17.ru/article/emotional_intelligence_razvit/) (дата обращения: 25.04.2023).

Эмоциональный интеллект включает в себя элементы, представленные в табл. 4.1.

Таблица 4.1

#### Элементы эмоционального интеллекта

<b>Понимание себя</b> (самопонимание)	Способность понимать, различать и интерпретировать собственные эмоции, порывы, а также их влияние на других людей
<b>Управление собой</b> (саморегуляция)	Способность регулировать свои эмоции и чувства, настроения
<b>Понимание других людей</b> (социальная чуткость, эмпатия)	Способность и готовность, мотивированность понимать эмоции других людей
<b>Управление эмоциями других людей</b>	Умение управлять эмоциями других людей

С точки зрения важности развития каждого из этих элементов разнообразных концептов эмоционального интеллекта сложно выстроить иерархию, «важно все», но индивидуальные различия и объем включенного внимания делают нас более эффективными в одних либо других элементах.

Многочисленные исследования подтверждают значимость эмоционального интеллекта для карьеры и социального успеха [Шнайдер, 2016].

По мере того как тема эмоционального интеллекта становилась все более широко исследуемой, она начинала обрастать своего рода мифами, знание которых необходимо для сбалансированного отношения к ней. С. Шабанов и А. Алешина в своей книге [Шабанов, 2014] выделяют следующие мифы:

- эмоциональная компетентность = эмоциональность, экспрессивность;
- человек с высоким эмоциональным интеллектом всегда спокоен и в хорошем настроении;
- эмоциональный интеллект важнее, чем познавательный интеллект.

Помня, что «включение» эмоционального интеллекта возможно *после* наступления эмоциональной реакции, необходимо придерживаться определенных принципов, для того чтобы это включение стало возможным:

- 1) принятие всех своих эмоций (не бывает хороших или плохих, позитивных или негативных эмоций, они могут быть подходящими либо неподходящими ситуации);
- 2) ответственность за свои эмоции (субъект определяет, какой эмоциональный фон он хочет сформировать у себя в текущей ситуации);

- 3) целеполагание в управлении эмоциями (в зависимости от целей в ситуации субъект *выбирает* эмоциональный фон ситуации для себя и по возможности для своих собеседников).

Исходя из этих принципов, схема управления эмоциями предполагает последовательность действий, представленных на рис. 4.12.

### Управление эмоциями

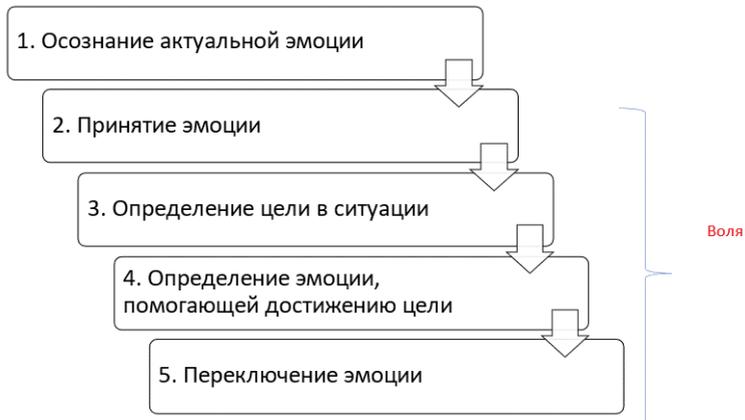


Рис. 4.12. Управление эмоциями  
Источник: [Красностанова, 2021, с. 66].

Наиболее сложным в развитии эмоционального интеллекта является шаг 2, поскольку социальные стереотипы классифицируют первичные эмоции на «хорошие» и «плохие», что удобно с точки зрения массового регулирования поведения, но противоречит природе эмоциональных реакций и затрудняет тонкую и более дифференцированную работу по использованию энергии эмоций в работе и жизни.

Учитывая такой параметр эмоциональной реакции, как интенсивность, важно понимать, что на определенном ее уровне возможность включения эмоционального интеллекта (когнитивной функции психики) является затруднительной, а подчас и невозможной. Поэтому в инструментарий эмоционального интеллекта входят техники и практики, позволяющие как менять интенсивность эмоциональной реакции непосредственно в ситуации, так и работать с психикой целостно, воздействуя на будущие эмоциональные «ответы» проактивно и дифференцированно (рис. 4.13).

Среди реактивных, ситуативных техник изменения эмоционального состояния выделяются дыхательные, голосовые, телесно-двигательные. Хорошо работают также вербализация чувств и переключение внимания на другие объекты.

## Управление эмоциями

	<b>Реактивные (быстрые) методы</b>	<b>Проактивные (пролонгированные) методы</b>
Снижение интенсивности неподходящей эмоции	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Телесные (двигательные) практики</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Целеполагание</li> </ul>
Усиление подходящей эмоции	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Дыхательные практики</li> <li>✓ Глазо-двигательные активности</li> <li>✓ Вербализация</li> <li>✓ «Взгляд непосвященного»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Телесные, дыхательные практики (физкультура, вокал, танцы и т.п.)</li> <li>✓ Схема АВС</li> <li>✓ Переформулирование (рефрейминг)</li> <li>✓ Ритуалы</li> <li>✓ «Взгляд непосвященного»</li> </ul>

Рис. 4.13. Техники управления эмоциями

Источник: составлено автором.

Проактивные техники работы с эмоциями направлены на глубокую трансформацию отношения к разнообразным внешним стимулам и позволяют воздействовать на качество автоматической эмоциональной реакции. В основном эти техники опираются на работу с глубинными убеждениями, установками и ожиданиями и предполагают длительную системную практику (рис. 4.14).

### Убеждения, установки, ожидания

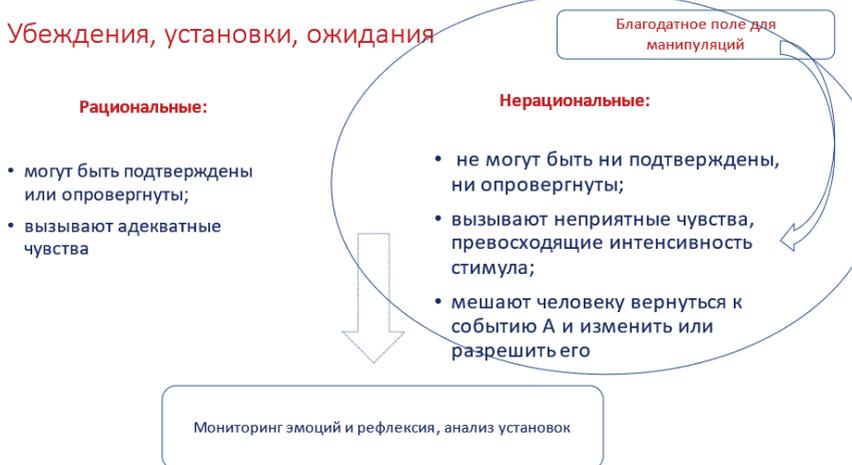


Рис. 4.14. Убеждения в эмоциональной реакции

Источник: [Красностанова, 2021, с. 72].

#### 4.4. Эмоционально-волевой баланс в достижении целей и профилактика выгорания

Менеджеру важно понимать, какие эмоции усиливают мотивацию и продуктивность, а какие снижают и в каком временном диапазоне. В этом смысле необходимо знать характер проявления тех базовых эмоций, которые эмпирически признаны особенно активно влияющими на рабочие состояния:

- страх — боязнь, опасение, ожидание угрозы или опасности;
- гнев — негодование и агрессия по отношению к источникам препятствий и опасностей, мобилизация энергии для борьбы с ними;
- печаль — уныние, грусть, чувство одиночества и изоляции;
- радость — наслаждение миром и собой, единением с миром, ощущение энергии, чувство компетентности и уверенности в себе, легкости и свободы;
- интерес, любопытство — направленность на то, что имеет (приобретает) некоторую значимость, чувство захваченности, зачарованности, любопытства.

Каждая первичная эмоция обладает одной ей свойственным вектором движения и направлена на решение определенных задач (табл. 4.2).

Таблица 4.2

##### Функции различных эмоций

Эмоция	Вектор	Выполняемая задача
Страх, ужас, паника	Удаление	Бегство от очень большой угрозы, с которой, по оценке организма, справиться не получится
Гнев, враждебность, агрессия	Отталкивание	Отпугивание противника, борьба, преодоление угрозы, с которой, по оценке организма, он может справиться. Чем меньше угроза, тем меньше агрессия. Чем больше угроза, тем агрессия сильнее, но лишь до той точки, в которой организм все еще считает, что может справиться. Когда точка пройдена, включается программа бегства
Горе, удаление, отталкивание	Зов на помощь	Попытка найти защиту у более сильного: у животных плач, жалобный визг — это способ позвать на помощь родителя (а у людей это может быть и попытка сыграть на родительских чувствах противника)

Окончание табл. 4.2

Эмоция	Вектор	Выполняемая задача
Апатия	Обездвиживание	Попытка притвориться мертвым, чтобы враг не тронул. Отказ выполнять определенные действия, приносящие вред. Необходимость обездвижить организм и сократить до предела расходы энергии, чтобы перенести болезнь, травму, отсутствие пищи
Радость, энтузиазм	Приближение	Сближение с пищей, существом противоположного пола, вообще с тем, что желаемо, когда достижение этого представляется легким. Когда задача выполнена и победа одержана, то на физиологическом уровне радость можно рассматривать как попытку <i>закрепить</i> в виде рефлекса успешные действия с помощью гормонов радости, стимулирующих приятные ощущения в организме. У социальных животных (и при спаривании) радость служит задачам налаживания взаимосвязей в сообществе через демонстрацию дружелюбных, неагрессивных намерений
Удовлетворенность, спокойствие	Оставаться на месте, отсутствие изменений	Если все хорошо, то, значит, надо оставаться там, где хорошо, или продолжать совершать те действия, которые привели к этому состоянию. Оставаться у источников пищи, воды, на изученной территории, в безопасном месте. Также можно расслабиться и отдохнуть

Источник: [Сорокоумов, 2006].

Разные эмоции, возникая, оказывают разное воздействие на психику и поведение человека, которое может повышать или понижать продуктивность работы (табл. 4.3).

Таблица 4.3

### Цель эмоций

Гнев	Мобилизация энергии, агрессия
Страх	Ускорение, бегство или оцепенение
Уныние	Апатия и бессилие
Радость	Восстановление энергии, общение
Интерес	Работоспособность, поддержание энергии

Источник: составлено автором.

Согласно исследованиям, первичные эмоции по-разному влияют на работоспособность, однако наиболее продуктивными являются любопытство и радость.

Понятно, что в каждом индивидуальном случае эта зависимость может различаться, однако основные эмоции, которые должен разнообразными доступными ему способами усиливать и «пестовать» менеджер у себя и сотрудников, — интерес и радость.

Среди многообразия техник управления эмоциями выделяются следующие:

1. Выбор подходящей эмоции. Собственно, эта техника соответствует универсальному алгоритму управления эмоциями, когда мы, понимая, что текущая эмоция не адекватна ситуации, определяем рационально, что было бы более подходящим эмоциональным фоном в данной ситуации, и осуществляем переход. Среди доступных приемов осуществления такого перехода можно назвать дыхательные и голосовые техники (табл. 4.4).

Таблица 4.4

#### Техники управления эмоциями

Снижение неподходящей эмоции	Выдох длиннее вдоха, глубокие выдох, вдох, мысленный счет, подключение голоса и звуков, вербализация текущего и желаемого эмоционального состояния и т.п.
Усиление подходящей эмоции	Повышение скорости дыхания, его интенсификация, повышение голоса, звуков, вербализация текущего и желаемого эмоционального состояния

*Источник:* составлено автором.

Телесно-двигательные техники перечислены в табл. 4.5.

Таблица 4.5

#### Техники управления эмоциями (продолжение)

Снижение неподходящей эмоции	Телесно-мышечная разрядка, физические упражнения и активности, требующие расхода генерируемой эмоциями энергии, движение
Усиление подходящей эмоции	Выполнение движений, соответствующих вектору эмоции: интерес — движение к объекту; страх — уход от объекта; гнев — движение к объекту с «нападением» на его границы; радость — движение вверх и т.д.

*Источник:* составлено автором.

Переключение внимания, когда сознательно мы переводим наш фокус внимания на объект, позволяющий отвлечься от текущей эмоции и по-

чувствовать требуемую. «Игра» необходимой эмоции, когда мы, зная, как внешне выглядит человек, испытывающий ту или иную эмоцию, начинаем ее «надевать» на себя. И тогда телесно-двигательное «актерство» с высокой вероятностью меняет наше состояние и состояние тех, кто рядом.

Исследования лидерства свидетельствуют о том, что ожидания последователей связаны прежде всего с уровнем и качеством эмоциональной энергии, которую они ощущают у лидера.

Руководитель, применяя многочисленные и разнообразные способы управления интересами сотрудников, должен помнить, что важны разнообразие умений, четкость границ задания, обратная связь, микроуспех и др.

Понимание эмоций других людей основано на нашей способности чувствовать то же, что и партнер (это работа зеркальных нейронов<sup>1</sup>). Кроме того, есть возможность наблюдать за человеком, сопоставляя его невербальный язык с речью и действиями и понимая, что он чувствует. Хорошей практикой также является наличие в организационной культуре коллектива законного вопроса: «Что ты чувствуешь?» Эти же механизмы и техники могут применяться для помощи эмоциональному переключению другого человека.

Профессиональному управленцу в планировании работы (своей и сотрудников) важно поддерживать динамический баланс между мотивацией и необходимостью прикладывать волевые усилия для достижения целей. Его продолжительное нарушение приводит к одинаково негативным последствиям: эмоциональному выгоранию в случае волюнтаризма или к ожиданию вдохновения и более подходящих условий для работы.

## Рекомендованные источники

1. Джемс У. Психология. – М.: Педагогика, 1991. URL: <https://litlife.club/books/281395/read?page=82>.
2. Иванников В. А. Психологические механизмы волевой регуляции: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению и специальностям психологии. – 3-е изд. – СПб.: Питер, 2006 (СПб.: Правда, 1906). – 203 с. (Классический университетский учебник / Моск. гос. ун-т им. М. В. Ломоносова). ISBN 5-469-01400-2. URL: <https://reallib.org/reader?file=590049&pg=1>.

---

<sup>1</sup> Нейроны головного мозга, которые возбуждаются как при выполнении определенного действия, так и при наблюдении за выполнением этого действия другим существом. Такие нейроны были достоверно обнаружены у приматов, утверждается их наличие у людей и некоторых птиц. Зеркальные нейроны – группа клеток в человеческом мозгу, дающих разряд, когда человек либо бьет по футбольному мячу, либо видит, как по нему бьет другой, либо даже просто произносит или слышит слово «Удар!». URL: <https://www.b17.ru/article/22949/> (дата обращения: 25.04.2023).

3. Изард К. Э. Психология эмоций / пер. с англ. В. Мисник, А. Татлыбаева. – СПб.: Питер, 2006. – 460 с.; (Мастера психологии). ISBN 5-314-00067-9.
4. Марютина Т. М., Ермолаев О. Ю. Введение в психофизиологию: учеб. пособие по курсу «Общая и возрастная психофизиология». – М.: Моск. психол.-соц. ин-т: ООО «Флинта», 1997. – 237, [2] с.; ISBN 5-89502-006-2.
5. Психология: учеб. для пед. вузов / под ред. Б. А. Сосновского. – М.: Высшее образование, 2008, глава 18.
6. Психология эмоций / под ред. В. К. Вилюнаса, Ю. Б. Гиппенрейтер. – М.: Изд-во Моск. ун-та, 1984. – 288 с.
7. Рогов Е. И. Эмоции и воля. – М.: Владос, 1999. – 239 с. (Азбука психологии). ISBN 5-691-00270-8.
8. Шабанов С., Алешина А. Эмоциональный интеллект. Российская практика. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 427 с. ISBN 978-5-91657-900-0.
9. Шапкин С. А. Экспериментальное изучение волевых процессов: учебно-методич. пособие. – М.: Смысл, 1997. – 140 с.
10. Штайнер К. Эмоциональная грамотность: интеллект с сердцем. – Киев: Интерсервис, 2016. – 303 с. ISBN: 978-617-696-466-7.

### Контрольные вопросы

1. Что такое эмоции и для чего они нужны человеку в контексте эволюционной теории?
2. Какие формы эмоциональных состояний знаете и чем они различаются?
3. Как эмоции соотносятся с волей?
4. Что такое воля и как она функционирует в человеческой психике?
5. Назовите основные научные подходы к изучению воли и их российских, советских, европейских, американских представителей.
6. Приведите пример волевого действия в противоположность реализации мотива (из управленческой практики).
7. Перечислите принципы управления эмоциями.
8. Приведите пример принципа целеполагания в управлении эмоциями.
9. Как связаны интенсивность и продолжительность эмоций?
10. Дайте определение и опишите структуру эмоционального интеллекта.
11. Перечислите приемы управления эмоциями с примерами из управленческой практики.
12. Как следует управлять эмоционально-волевым балансом достижения целей?
13. Что такое логика? Как проявляются ошибки логики в мышлении?
14. Назовите основные законы логического мышления с примерами.
15. Чем характеризуется состояние потока? Как его стимулировать?

## БИБЛИОГРАФИЯ

1. Альтшуллер Г. С., Верткин И. М. Как стать гением: Жизн. стратегия творч. личности. – Мн.: Беларусь, 1994. ISBN 985-01-0075-3.
2. Вучкович-Стадник А. А. Оценка персонала: четкий алгоритм действий и качественные практические решения. – М.: Эксмо, 2010. – 202 с. – (HR-библиотека). ISBN 978-5-699-41641-7.
3. Выготский Л. С. Собрание сочинений: В 6 т. Т. 2. Проблемы общей психологии / под ред. В. В. Давыдова. – М.: Педагогика, 1982. – 504 с., ил. (Акад. пед. наук СССР). URL: [https://www.phantastike.com/common\\_psychology/problems\\_of\\_genPsy/html/?page=11](https://www.phantastike.com/common_psychology/problems_of_genPsy/html/?page=11) (дата обращения: 18.03.2023).
4. Гетманова А. Д. Учебник логики. Со сборником задач: учебник. 8-е изд., перераб. – М.: КНОРУС, 2011. – 368 с. ISBN 978-5-406-01197-3. URL: [https://msrabota.ru/content/book\\_docs/Uchebnik-logiki-So-sbornikom-zadach\\_RuLit\\_Me\\_609228\\_.pdf](https://msrabota.ru/content/book_docs/Uchebnik-logiki-So-sbornikom-zadach_RuLit_Me_609228_.pdf) (дата обращения: 15.03.2023).
5. Гольдштейн Г. Я. Инновационный менеджмент: учеб. пособие. – Таганрог: ТРТУ, 1998. – 132 с.
6. Джемс У. Психология. – М.: Педагогика, 1991. URL: <https://litlife.club/books/281395/read?page=82> (дата обращения: 18.03.2023).
7. Иванников В. А. Психологические механизмы волевой регуляции: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению и специальностям психологии. – 3-е изд. – СПб.: Питер, 2006 (СПб.: Правда, 1906). – 203 с. (Классический университетский учебник / Моск. гос. ун-т им. М. В. Ломоносова). ISBN 5-469-01400-2. URL: <https://reallib.org/reader?file=590049&pg=1>.
8. Казанцев В., Бодалев А., Сухов А. Социальная психология: учеб. пособие. – М., 2008. Глава 2. URL: <https://www.livelib.ru/book/112209/readpart-sotsialnaya-psihologiya/~48> (дата обращения: 24.04.2023).
9. Кара-Мурза С. Г. Манипуляция сознанием. [Изд. юбил., доп. послесл., имен. и предмет. указ.]. – М.: Эксмо, 2008. – 862, [1] с.; (Политический бестселлер). ISBN 978-5-699-10826-8.
10. Красностанова М. В., Тищенко Е. Б., Камзолова М. В. Когнитивно-аффективные аспекты карьерных ожиданий в контексте технологического суверенитета // Психолого-педагогический поиск. – 2023. – № 1. – С. 94–104.
11. Красностанова М. В. и др. Социальная психология для менеджера-инноватора: учеб.-метод. пособие для препод. семинаров и слушателей программы «Социальная психология» / М. В. Красностанова, Е. В. Маслов, Е. В. Жереновская, А. А. Якушина. – М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2021. – 248 с. ISBN: 978-5-906932-75-4.

12. Красностанова М. В. Психологические аспекты внедрения инноваций и изменений в работу современных организаций. – М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2019. – 216 с. ISBN 978-5-906783-25-9.
13. Кроль Л. М., Михайлова Е. Л. Человек-оркестр: микроструктура общения. – М.: Класс, 2005. – 160 с. ISBN 5-86375-002-2.
14. Лурия А. Р. Лекции по общей психологии: учеб. пособие. – СПб.: Питер, 2007. (Мастера психологии). URL: <https://litlife.club/books/134161> (дата обращения: 15.03.2023).
15. Ньюстром Д., Дэвис К. Организационное поведение. Поведение человека на рабочем месте / пер. с англ. Е. Бугаевой, В. Вольского. – СПб.: Питер, 2000. – 447 с. ISBN 5-8046-0099-0.
16. Организационное поведение: учеб. для вузов / под ред. Г. Р. Латфулина, О. Н. Громоной. – СПб.: Питер, 2004. URL: <https://pdfslide.net/documents/-2004-432.html?page=1>.
17. Психология характера: учеб. пособие / Алтайский государственный университет; сост.: М. В. Шамардина, И. А. Ральникова, Е. А. Петухова. – Барнаул: АлтГУ, 2020. – 227 с.
18. Психология: учеб. для пед. вузов / под ред. Б. А. Сосновского. – М.: Высшее образование, 2008. – 660 с. URL: [https://fileskachat.com/view/46875\\_9b550adc3d9025379b5f47c21f1c8c1f.html](https://fileskachat.com/view/46875_9b550adc3d9025379b5f47c21f1c8c1f.html)
19. Психология эмоций / под ред. В. К. Вилюнаса, Ю. Б. Гиппенрейтер. – М.: Изд-во Моск. ун-та, 1984. – 288 с.
20. Свенцицкий А. Л. Социальная психология: учеб. – М.: ТК Велби, Изд-во «Проспект», 2004. – 336 с. Глава 4.
21. Симптом как результат ролевого конфликта. Теория Морено. URL: <https://www.b17.ru/blog/13726/> (дата обращения: 24.04.2023).
22. Сорвин К. В., Сусоколов А. А. Человек в обществе. Система социологических понятий в кратком изложении / Нац. исслед. ун-т «Высш. шк. экономики». – 4-е изд., испр. и доп. – М.: Русская панорама, 2013. – 432 с. Главы 3, 5.
23. Сорокоумов А. В. Стратегии успеха в эпоху перемен. – Екатеринбург: У-Фактория, 2006. – 528 с. (Серия «Coaching: Тренинг жизненного успеха»). ISBN 5-9757-0038-8.
24. Сульчинская Э. Э. Руководство по изучению дисциплины «Организационное поведение». – М.: Московская финансово-промышленная академия, 2007.
25. Ухтомский А. А. Доминанта. – СПб.: Питер, 2002. – 448 с. (Психология; классика). ISBN 5-318-00067-3. URL: [https://rusneb.ru/catalog/000199\\_000009\\_004485205/](https://rusneb.ru/catalog/000199_000009_004485205/) (дата обращения 15.03.2023).
26. Хьелл П., Зиглер Д. Теории личности / пер. с англ. Ю. Ковалев, М. Гулина. 3-е изд. – СПб.: Питер, 2022. – 608 с. (Мастера психологии). ISBN 978-5-4461-1627-0.
27. Чиксентмихайи М. Поток: психология оптимального переживания / пер. с англ. Е. Перовой. – М.: Смысл: АНФ, 2011. – 460 с.; (Международный бестселлер). ISBN 978-5-91671-119-6 (Альпина нон-фикшн).

28. Черниговская Т.В. Выступление на 16-м Санкт-Петербургском саммите психологов, 2022. URL: <https://psy.su/feed/10076/> (дата обращения: 20.11.2022).
29. Шабанов С., Алешина А. Эмоциональный интеллект. Российская практика. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 427 с.; ISBN 978-5-91657-900-0.
30. Шмелев А. Г. Человек – существо «напластованное», или Опять про компьютерную метафору, 2021. URL: <https://forum.ht-line.ru/threads/chelovek-suschestvo-naplastovannoe-ili-opjat-pro-kompjuternuju-metaforu.3100/> (дата обращения: 10.11.2022).
31. Шнайдер М. И. Основные направления исследования эмоционального интеллекта // Гуманизация образования. – 2016. – № 4. – С. 58–64. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-napravleniya-issledovaniya-emotsionalnogo-intellekta> (дата обращения: 16.05.2021).

Красностанова Мария Вячеславовна

## **Управленческая психология для инноватора**

Учебно-методическое пособие  
для преподавателей и слушателей программ  
«Инновационный менеджмент»,  
«Инновации и развитие бизнеса»,  
«Управление развитием бизнеса»

Электронное издание сетевого распространения.

Оригинал-макет – А. В. Плотников.

Оформление обложки – А. В. Плотников.

Опубликовано 26.06.2023.

Издательство «ЭФ МГУ имени М. В. Ломоносова»;

[www.econ.msu.ru](http://www.econ.msu.ru); +7 (495) 939-17-15

ISBN 978-5-907690-20-2



9 785907 690202